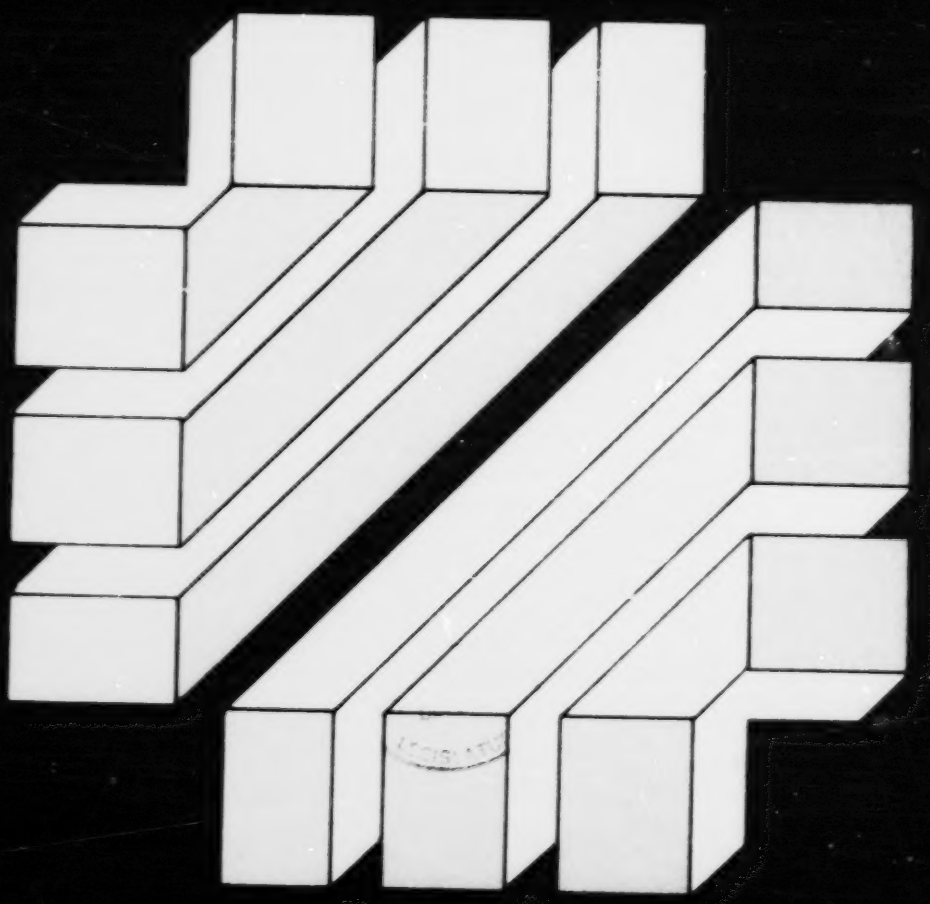
Gouvernement
du Québec
**Conseil de
planification et
de développement
du Québec**

Collection:
Études et recherches



LA PARTICIPATION DANS L'ENTREPRISE AU QUEBEC

BIBLIOTHÈQUE
11 FÉV 1983
LÉGISLATURE, QUÉBEC

Août 1981

ISBN 2-550-02003-0
Dépôt légal - 3e trimestre 1981
Bibliothèque nationale du Québec

LA PARTICIPATION DANS L'ENTREPRISE

AU QUEBEC

TABLE DES MATIERES

Page

Avant-propos..... 1

Textes des experts

- Rapport de recherche sur la participation dans les entreprises - par Gilbert Tarrab..... 5

- Fonctionnements collectifs d'entreprise au Québec. Les difficultés d'une typologie - par Jacques Lussier..... 47

- La participation des individus dans l'entreprise d'affaires - par Gabriel Gagnon..... 123

- La participation. Réflexions personnelles et remarques - par Maurice Boisvert..... 149

- La participation des travailleurs au Québec: Les expériences des coopératives ouvrières de production et des organisations assimilables - par Benoit Tremblay..... 187

- Participation, pouvoir et démocratie - par Jacques Godbout..... 207

Synthèse

- La participation... - par Jean-Marie Toulouse. 231

AVANT-PROPOS

Le Conseil de planification et de développement du Québec a mis sur pied un Comité dans le but d'évaluer la participation des individus dans les entreprises d'affaires.

Afin de mieux cerner le mandat qui lui a été confié, le Comité a décidé de procéder par étape en concertant, dans un premier temps, ses efforts sur la recherche d'une typologie des expériences de participation en fonction de trois grandes catégories: la participation par rapport à la propriété, par rapport à la gestion et par rapport aux résultats.

N'ayant pas l'expertise parmi les membres du Comité, il a été décidé d'inviter des personnes-ressources à soumettre une typologie de la participation à la lumière de leurs expériences et en s'appuyant sur les trois points de repère proposés par le Comité: participation à la propriété, à la gestion et aux résultats.

Ne voulant pas confier à ces experts un mandat d'un caractère trop général, le Comité a choisi de bien circonscrire la démarche de ces chercheurs en leur posant des questions bien précises.

Le Comité a finalement retenu six (6) personnes-ressources reconnues (en l'occurrence des professeurs d'universités) pour leurs connaissances assez poussées dans ce domaine et leur a proposé les cinq (5) questions suivantes:

1) Avez-vous utilisé une typologie de la participation? Si oui, laquelle? Si non, expliquez pourquoi?

2) Quelles expériences (cas) avez-vous examinées?

3) Comment vos recherches et conclusions se situent en regard des études faites par les autres?

4) Quelles sont les conclusions que vous dégagez de vos recherches?

5) En regard de votre plan, quelles sont vos recommandations concernant:

   - la typologie à utiliser;
   - les critères d'évaluation de la participation.

Cette publication reproduit intégralement les réponses de ces experts aux questions posées par le Comité.

Le lecteur réalisera que les expériences de participation constituent un véritable laboratoire en ce domaine, qu'elles sont multiples et diversifiées et donc difficiles à classifier. Il constatera aussi que les contenus offrent des aspects parfois opposés, qu'on définit bien souvent la participation de façon différente et qu'on l'aborde différemment suivant le champ d'analyse qu'a bien voulu étudier le chercheur.

Malgré que les approches utilisées par les experts pour aborder la participation soient à la fois opposées et complémentaires, plusieurs observations et constats se dégagent de leurs exposés, tels que rapportés dans le dernier document

rédigé par Jean-Marie Toulouse. Ce dernier, membre du Comité, a bien voulu faire une synthèse des travaux effectués par les experts, en tirer les points marquants et évaluer les expériences de participation.

Cette consultation était nécessaire dans la démarche du Comité sur la participation des individus dans l'entreprise pour en arriver à satisfaire l'objectif de son mandat, qui est de déterminer le rôle de la participation et la valeur de celle-ci en terme de "dynamisation" de l'entreprise et de motivation des individus dans l'entreprise.

RAPPORT DE RECHERCHE SUR LA PARTICIPATION DANS LES ENTREPRISES

GILBERT TARRAB
Professeur
Département des sciences administratives
Université du Québec à Montréal

PREAMBULE

Ce rapport liminaire se veut un résumé de la recherche empirique réalisée au Québec et en Ontario, entre juin 1977 et janvier 1978, sur le thème de la participation dans les entreprises, en collaboration avec les professeurs Pierre d'Aragon (de l'UQUAM) et Donald V. Nightingale (de l'Université Queen's).

Un total de mille employés, répartis dans 20 compagnies, furent interviewés et répondirent à un questionnaire. En plus de l'interview, un guide d'observation des activités de travail fut complété par l'interviewer.

Ces compagnies, qui sont toutes relativement petites (de 49 à 650 employés), font affaires en Ontario et au Québec. Elles sont engagées dans des activités très diverses, incluant la fabrication d'automobiles, l'équipement électrique, la fabrication de métaux non ferreux, les papiers fins, les entrepôts et la distribution, les fonderies, la machinerie, l'alimentation, les transports, etc. Le tableau ci-après décrit avec plus de précision chacune des compagnies de notre échantillonnage. Nous les avons choisies en les jumelant: soit une compagnie participative, dans un domaine d'activité donné, et une compagnie non participative dans le même domaine. Les compagnies oeuvrant dans le même secteur d'activité devaient être de taille similaire et avoir un chiffre d'affaires sensiblement équivalent. Les compagnies jugées participatives furent celles à l'intérieur desquelles il existe une forme de participation, soit aux profits, soit aux décisions ou encore, comme ce fut le cas pour plusieurs des compagnies choisies, à la fois et aux profits et aux décisions. Etant donné que les compagnies participatives ne sont pas légion, leur choix ne put être effectué au hasard: nous avons donc dû retenir une compagnie participative dans un domaine d'activité avant même de trouver sa "paire" non participative.

ECHANTILLONNAGE REGROUPANT EN PAIRES LES COMPAGNIES PARTICIPATIVES ET NON PARTICIPATIVES

Compagnies	Type d'activité	Nombre d'employés	Localisation	Statut syndical	Composition ethnique
Participative	(1) Distribution	550	(U) Urbaine	Non	(A) Can.-anglais
Non participative	(1) en gros	450	(U) Urbaine	Oui	(A) Can.-anglais
Participative	(2) Machinerie	150	(U) Urbaine	Non	(A) Can.-anglais
Non participative	(2)	145	(U) Urbaine	Non	(A) Can.-anglais
Participative	(3) Aluminium (fabrication	375	(U) Urbaine	Non	(A) Can.-anglais
Non participative	(3) et assemblage)	183	(U) Urbaine	Oui	(A) Can.-anglais
Participative	(4) Papier fin	560	(R) Rurale	Oui	(A) Can.-anglais (F) Can.-français
Non participative	(4)	617	(R) Rurale	Oui	(A) Can.-anglais (F) Can.-français
Participative	(5) Fabrication de	47	(M) Médium	Non	(A) Can.-anglais
Non participative	(5) métaux non ferreux	49	(M) Médiun	Non	(A) Can.-anglais
Participative	(6) Fabrication de	148	(M) Médium	Non	(A) Can.-anglais
Non participative	(6) cachets à papier	118	(M) Médium	Oui	(A) Can.-anglais (F) Can.-français
Participative	(7) Fabrication de	125	(M) Médium	Oui	(A) Can.-anglais
Non participative	(7) pièces d'automobile	162	(M) Médium	Oui	(A) Can.-anglais
Participative	(8) Alimentation	136	(M) Médium	Non	(A) Can.-anglais
Non participative	(8)	234	(M) Médium	Non	(A) Can.-anglais
Participative	(9) Transports	110	(R) Rurale	Oui	(F) Can.-français
Non participative	(9)	60	(R) Rurale	Oui	(F) Can.-français
Participative	(10) Fonderie	70	(M) Médium	Oui	(F) Can.-français
Non participative		125	(M) Médium	Oui	(F) Can.-français

A l'intérieur de chacune des compagnies participatives, un échantillonnage de 50 répondants fut établi, à l'exception de deux compagnies, qui n'en comptaient que 47 pour la première et 49 pour la deuxième. Le plan d'échantillonnage nous a permis de sélectionner des répondants venant de tous les niveaux hiérarchiques des compagnies et provenant de tous les groupes de travail. Afin de nous assurer un nombre suffisant de répondants du management, nous n'avons pu nous permettre de sélectionner tous les répondants au hasard: nous avons plutôt "surreprésenté" les répondants du management.

Dans chaque organisation, nous avons enquêté sur trois groupes d'employés:

1- le président et tous ses subordonnés immédiats
2- les cadres intermédiaires, incluant le personnel de supervision
3- les ouvriers (incluant les cols bleus et quelques cols blancs qui peuvent, dans notre jargon, être considérés comme des ouvriers).

Nous avons également combiné les groupes 1 et 2 et nous l'avons appelé "groupe de direction"; le groupe 3 fut étiqueté "groupe d'ouvriers".

Nous avons divisé notre analyse statistique en deux parties; les managers d'un côté et les ouvriers et cols bleus de l'autre. Nous avions deux raisons de séparer ces groupes: premièrement, nous avions remarqué que, dans d'autres études similaires à celle-ci, les managers et les ouvriers perçoivent souvent la réalité de façon très différente. Nous avions également remarqué que les perceptions des managers et des ouvriers diffèrent passablement lorsqu'ils décrivent les mêmes situations. Ceci ne veut pas dire qu'un groupe a raison et que l'autre a tort; il s'agit plutôt du reflet

Non participative (10)

des perceptions différentes se manifestant au niveau de leurs attitudes et de leurs opinions. Les managers, par exemple, sont grosso modo plus heureux à leur travail, ils perçoivent l'organisation d'une façon positive et sont plus optimistes quant aux aspects de la vie organisationnelle que ne le sont les ouvriers et les cols bleus.

Deuxièmement, les conditions de travail, le moral et les attitudes des managers peuvent être différents de ceux des ouvriers et des cols bleus. Par exemple, la séparation des managers et des ouvriers aidera à identifier les problèmes qui peuvent ne concerner que les managers, les ouvriers et les cols bleus.

Le questionnaire, qui contenait 135 variables divisées en 24 sections, regroupait les 11 thèmes suivants:

- satisfaction au travail
- comportement envers la direction
- relations interpersonnelles
- résolution des conflits
- jeux d'influence
- structure organisationnelle
- communications
- sentiment d'aliénation
- santé physique
- système de valeurs
- auto-évaluation et estime de soi

Afin de faciliter la tâche des répondants, le questionnaire a été publié en anglais, en français et en italien.

L'interview d'observation a pour but de mesurer quelques caractéristiques psychologiques et physiques concernant le milieu de travail de chacun des répondants. Nous devons mentionner ici que les questionnaires de ce type sont souvent biaisés systématiquement, ce qui limite la validité de nos données. La mauvaise

interprétation de certains termes, la tendance à être d'accord avec un énoncé quelle que soit sa signification, la peur que les réponses ne soient pas tenues confidentielles, tout cela représente des sources possibles de distorsion de la réalité. Cependant, afin de minimiser ces risques, plusieurs questions furent posées à différents endroits du questionnaire, en étant libellées de manière légèrement différente. Sur la base des analyses que nous avons développées, nous croyons que les questionnaires furent complétés avec soin et que les résultats obtenus sont dignes de confiance.

Enfin, le pourcentage de refus (personnes qui, pour une raison ou une autre, refusèrent de remplir le questionnaire) fut de 2% - ce qui est un chiffre remarquablement bas pour une enquête de ce genre.

I- TYPOLOGIE DE LA PARTICIPATION

La "participation" a été un thème essentiel de réflexion en comportement organisationnel depuis Rochthlisberger et Dickson (1939), et Mayo (1931). Cependant, depuis quelques années, il y eut relativement peu d'intérêt porté à ce concept, du point de vue de la recherche. Bien que les travaux de Likert (1961 et 1967) furent le point de départ d'une série de recherches sur la participation "formelle", telle qu'elle est pratiquée dans quelques organisations nord-américaines, et à une échelle beaucoup plus large en Europe de l'Ouest (Allemagne de l'Ouest, France, Italie, pays scandinaves), la participation "informelle", elle, est spontanée, non officiellement sanctionnée par la Direction: elle est plutôt basée sur des relations "face à face" entre supérieurs et subordonnés.

La participation "formelle" est basée sur des arrangements structuraux, prescrits et renforcés par l'organisation. La participation "formelle" est une dimension structurelle de l'organisation, elle est formellement prescrite selon des règles et procédures précises, elle établit explicitement des structures de prise de décision dans lesquelles les employés contribuent effectivement aux décisions de la compagnie.

Ainsi, la distinction entre la participation "formelle" et "informelle" est similaire à celle de Walker (1974), entre la participation "structurelle" et "réelle", à celle de French (1964), entre la participation "objective" et "psychologique" à celle de Roy (1973), enfin entre la participation "institutionnelle" et "interpersonnelle".

En fait, toutes les sociétés industrielles — et spécialement celles d'Europe — ont connu une prolifération de schémas dits

"participatifs", tels que la cogestion, les conseils ouvriers, la consultation ouvriers-direction, etc., et il existe de bonnes raisons de croire que ces schémas, sous une forme ou sous une autre, vont continuer à connaître de plus en plus de succès au Canada.

L'apparition et le développement de ces schémas de participation dits "formels" au Canada ne fournissent pas seulement aux chercheurs un terrain privilégié pour tester leurs théories de l'organisation, mais représentent un défi de taille pour les sciences du comportement. Notre domaine a un rôle clé à jouer en orientant ces efforts afin d'aboutir à la paix industrielle et à la pleine utilisation de tout le potentiel humain qui circule dans toute organisation moderne.

Si on jette un coup d'oeil rapide sur l'histoire du concept de "participation", en économie politique, par exemple, et sur les différentes modalités qu'a pu prendre l'association du capital et du travail, traditionnellement opposés l'un à l'autre dans l'analyse marxienne de la société, on ne manquera pas de constater que cette évolution est passée par un processus de lente gradation (ou d'"escalade", serions-nous tentés d'écrire) au concept de "cogestion", qui implique la participation aux décisions d'une entreprise donnée, sous la forme d'une participation paritaire du monde du travail aux Conseils d'administration, dont l'exemple le plus typique reste encore le système de "cogestion" dans certaines entreprises ouest-allemandes. Un autre exemple typique est ce qu'on a tenté de réaliser en France, par l'amendement Vallon. Mais on sait sans doute que la C.G.T. française (Confédération Générale du Travail) s'est toujours opposée à l'esprit de cet amendement, dans la mesure où l'association du capital et du travail a toujours été considérée par les "durs" de la C.G.T. comme étant purement et simplement une trahison de l'idée de "lutte de classes".

Pour la C.G.T., en effet, on ne saurait "associer", par aucun moyen, fût-ce par un intéressement au capital, le monde et la "philosophie" du capital au monde et à la "philosophie" du travail.

Un premier type de participation concerne la participation de l'ensemble d'une entreprise aux résultats tangibles, soit les "profits" qui sont partagés entre tous les salariés, c'est-à-dire qu'ils sont équitablement partagés entre les différents ateliers composant l'entreprise. Un deuxième type de participation consiste en l'idée de la "prime collective", préconisée par FORD: on continue à distribuer les profits, mais cette fois selon le rendement des différents ateliers ou sections. C'est la méthode dite des "primes d'intéressement", consistant à rattacher un indicateur économiquement représentable et mesurable de "bonne gestion" à une prime d'intéressement au capital.

Un troisième type de "participation" apparaît avec la participation au capital proprement dit, avec l'actionnariat ouvrier: le capital devient en quelque sorte "social", dans la mesure où les ouvriers — les "producteurs" — détiennent eux aussi des actions. Les salariés suivent ainsi la voie et le cheminement du "capital", ce qui ne va pas, quelquefois, sans des contradictions et des paradoxes pour le moins curieux. En effet, quand l'entreprise est syndiquée, il peut arriver que les ouvriers, appartenant à une centrale syndicale connue pour la "dureté", participent quand même, sous forme d'actionnariat, à l'évolution de la compagnie dans laquelle ils oeuvrent et sont partie prenante. Qu'arrive-t-il en cas d'ordre de grève de la part de l'exécutif de la centrale à laquelle ils sont affiliés?

Nous avons ensuite un quatrième type de participation des salariés aux augmentations du capital, dans la mesure où il y a participation des salariés à un auto-financement net.

Ce "pan-capitalisme", pour ainsi dire, serait donc le passage à un capitalisme dans lequel le salariat deviendrait majoritaire dans l'entreprise. Le Comité exécutif serait élu directement par le personnel salarié, il deviendrait la chose du personnel et non plus du patronat. L'ordonnance du 7 janvier 1959, en France, va quelque peu dans ce sens, avec l'intégration du monde du travail dans celui des intérêts de l'entreprise, donc de ce qu'on a convenu d'appeler commodément le "système". On sait sans doute qu'à l'époque, la C.G.T. s'est attachée à déjouer ces manoeuvres gouvernementales en parlant d'un "mirage de la participation", dans la mesure où les moyens de contrôle sur la gestion, donc sur la "philosophie" et l'orientation générale de l'entreprise, étaient considérés comme encore très insuffisants par la puissante centrale syndicale française.

La participation aux profits de l'entreprise est cependant jugée en Amérique du Nord de façon assez différente par les syndicats d'affaires: elle est considérée, généralement, comme un gain très net, voire une "victoire", sur le patronat. Quant au "super-profit" d'entreprise (et qui est la fraction du profit global dépassant la marge de profit "normale"), comment le partager? Peut-on vraiment le distribuer, le ventiler entre les associés du capital et du travail? Les centrales syndicales dites "dures" nous disent que la participation n'a plus aucun sens, tant qu'on n'a pas posé le problème de la participation aux décisions, donc à la gestion financière et administrative de l'entreprise. Or, il est d'observation courante que personne dans le patronat (sauf lors d'expériences isolées, comme Tricofil au Québec ou Lip en France) n'est prêt à accepter une telle thèse — et pour cause. Il apparaît, d'autre part, qu'on ne peut pas attribuer aux salariés des "actions de réserve", sans que ne surgisse la contradiction entre le capital et le travail: il existerait en effet une "logique" du capital qui

n'est pas celle du travail. Ces mêmes centrales syndicales "dures" nous disent qu'on ne peut songer à une authentique et véritable association "capital-travail", dans la logique propre des économies libérales et des capitalismes industriels contemporains, sans du même coup poser le problème central et crucial des structures et de la nature des pouvoirs qui sont en cause, ainsi que du type de gestion qui est exercé — et par qui, en dernier ressort?

Quant à l'autogestion au niveau de l'entreprise, ce modèle de fonctionnement, aussi généreux soit-il dans ses principes, relève plus de l'expérimentation quasiment en laboratoire (une expérience dont les sociétés industrielles occidentales peuvent se payer le luxe et "s'offrir", en quelque sorte) que de "real politik".

En effet, partout où ce modèle fut tenté (nous pensons plus précisément aux modèles algérien et yougoslave), on a pu constater qu'il se révélait inopérant à la longue, aussitôt que:

- une certaine taille du groupe expérimentant ce modèle dépassait un certain seuil;
- des paramètres surgis de l'extérieur (et il en surgit toujours dans une économie de marché) venaient compliquer l'agencement et l'équilibre de l'appareil laborieusement mis en place pour que "ça" fonctionne.

S'il est vrai qu'au moment de notre enquête sur le terrain, nous avons eu quelques difficultés à localiser des entreprises québécoises fonctionnant à partir du modèle participatif (qui, soit dit en passant, est différent du modèle coopératif), il nous semble que cette difficulté s'avérera et s'avère déjà de plus en plus difficile à surmonter dans les années à venir.

En tout cas, nous livrons ci-après l'interprétation des résultats que nous avons obtenus suite à notre enquête au Québec et en Ontario.

La dernière édition du "Larousse" nous donne la définition suivante du mot "participation": "Système dans lequel les employés d'une entreprise sont associés à ses profits et, éventuellement, à sa gestion".

Dans notre étude, le terme "participation" est utilisé dans le sens du Larousse. Ce qui différencie les sociétés dites "participatives", c'est, d'une part, le droit d'acquérir des actions de la compagnie jusqu'à une certaine limite, tandis que ce droit n'est pas accordé aux employés des sociétés non-participatives; et, d'autre part, le fait que les employés peuvent formellement participer au Conseil d'administration et avoir droit de vote à ses assemblées, donc avoir une certaine influence sur les grandes orientations de la compagnie.

Il est très important — nous n'y reviendrons plus — de saisir dès à présent que c'est la seule différence qui existe entre les "sociétés participatives" et les "sociétés non-participatives", tant au Québec qu'en Ontario, et c'est cette seule différence qui nous a déterminés à construire notre échantillon en tenant compte, bien sûr, d'un certain nombre d'autres variables (taille de l'entreprise, chiffre d'affaires, type d'industrie, etc.). Nous sommes donc ici fort loin du concept d'"autogestion" qui a servi de modèle, par exemple, à Jacques Grand-Maison, dans les ouvrages qu'il a consacrés aux expériences de Tricofil, à St-Jérôme.

II- SYNTHESE DES RESULTATS DE NOTRE ENQUETE

Nous avons d'abord effectué une analyse factorielle de l'ensemble de nos variables dans le but de déterminer les différents axes de regroupements possibles. On sait que cette méthode consiste à rechercher des éléments communs ou des éléments sous-jacents à un ensemble de mesures.

Nous avons ensuite effectué une analyse de régression multiple, en tenant compte de nos cinq variables indépendantes[1]:

- travailleurs (contre cadres)
- petite entreprise (moins de 160 employés) contre grande entreprise (plus de 161 employés)
- participative (contre non participative)
- jeunes (moins de 30 ans) contre vieux (plus de 30 ans)
- québécoises (contre ontariennes).

Nous ne donnons ici que les résultats que nous avons obtenus concernant le couple "compagnies participatives" versus "compagnies non participatives".

Résultats: Compagnies non participatives en regard des compagnies participatives

Nous avons pu noter que, de façon générale, les résultats de cette partie de l'étude démontrent des valeurs et sentiments plus positifs dans les entreprises participatives; la satisfaction y est

---

(1) On appelle "variable indépendante", celle qu'on manipule ou qu'on traite de façon à voir quelle influence les différences qu'elle présente auront sur les variables qui dépendent hypothétiquement d'elle. "La variable dépendante", elle, est une variable dont les changements sont le résultat du niveau ou de la quantité de la (ou des) variable(s) indépendante(s).

plus élevée, on observe une attitude plus positive envers la direction et plus de pouvoir sur les décisions. Dans les compagnies non participatives, on note des relations inter-groupes plus défectueuses, un impact du changement perçu négativement, une vie actuelle plus difficile et un désintérêt face à l'avenir de l'organisation.

Dans les entreprises participatives, on ressent plus un besoin d'accomplissement et d'affiliation, ce qui se traduit par un engagement profond des individus en place vis-à-vis de leurs responsabilités envers leur groupe, leur secteur et envers toute l'usine. Par contre, dans les entreprises non participatives, ce semtiment d'affiliation est plus faible. On y indique par ailleurs que, dans les compagnies de ce type, les individus se moquent de leur entreprise et de son avenir.

D'autre part, dans les entreprises participatives, la cohésion des individus est plus évidente; ainsi, les gens agissent ensemble pour régler les conflits. Il en va tout autrement dans les entreprises non participatives où les relations inter-groupes sont précaires. La cohésion apparaît comme étant très faible, du moins au niveau des relations inter-groupes.

Dans les entreprises participatives, l'attitude manifestée à l'égard de la supervision et la direction est plus positive, alors que dans les entreprises non participatives, elle est plus mitigée. On fait état, certes, de bonnes informations provenant des supérieurs; mais, d'un autre côté, on évoque le fait que l'on se sente constamment surveillé. Dans un même esprit, on se rallie à la théorie Y de McGregor qui fait ressortir la nécessité de la non-pression des superviseurs envers leurs subordonnés.

Dans l'entreprise participative, on estime que l'impact des individus sur la prise de décision est nettement plus positif. Il en va

de même pour les travailleurs en général et pour les représentants syndicaux. En outre, on est plus satisfait de la souplesse de l'entreprise en regard des éventuelles prises de décisions. A l'inverse, dans les entreprises non participatives, on souhaite un plus grand impact sur les décisions.

D'un autre point de vue, dans l'entreprise participative, on est plus satisfait du monde environnant; on estime, par exemple, que le monde où nous vivons est accueillant. Les valeurs apparaissent comme étant plus positives chez les employés des compagnies participatives, tandis que les employés des compagnies non participatives éprouvent plus un sentiment d'aliénation envers leur environnement. En outre, on se plaint davantage de ce que la vie actuelle est difficile et n'a rien d'encourageant.

Enfin, dans l'entreprise participative, on s'estime plus satisfait au travail. On exprime aussi plus de satisfaction face aux avantages sociaux et à la sécurité d'emploi. Dans l'entreprise non participative, on se méfie de l'impact du changement: on croit que cela crée plus de problèmes que cela n'en résout.

N'est-il pas possible de conclure, à partir de ces résultats, que, dans les entreprises participatives, il y a un plus grand sentiment de sécurité, d'équité et de démocratie? Par contre, cette étude nous indique peu de choses sur le potentiel d'autodéveloppement des compagnies faisant partie de notre étude. Ce facteur devrait, s'il existait, augmenter les sentiments de sécurité, d'équité et de démocratie.

CONCLUSION

Il appert, suite à cette recherche, qu'il existe des différences marquées entre les perceptions, les attitudes et les sentiments des employés des compagnies participatives de notre échantillonnage et ceux des employés des compagnies non participatives.

En effet, la logique de notre paradigme est vérifiée pour toutes les questions, sauf une. Il est confirmé que, dans les sociétés participatives, les employés ont:

- des valeurs plus positives
- une satisfaction au travail plus grande
- une attitude plus positive envers la supervision et la direction
- un sentiment d'aliénation beaucoup moins élevé
- une influence plus grande sur les prises de décision
- le sentiment d'être moins surveillé et contrôlé, à cause de la souplesse de l'organisation dans laquelle ils oeuvrent
- des relations inter-groupes plus satisfaisantes
- un système de résolution des conflits plus adapté et, de ce fait, plus satisfaisant
- une auto-évaluation et une estime de soi plus positives.

que les employés des compagnies non participatives. Notre hypothèse principale est donc vérifiée, sauf pour le point portant sur le système de communications où les employés des compagnies participatives disent recevoir de moins bonnes informations de leurs supérieurs et de leurs pairs. Comment interpréter ce résultat?

Dans notre questionnaire, la somme totale des informations reçues ou données par des pairs, des supérieurs et/ou des subordonnés n'est nullement quantifiée avec prévision. Comme, de plus, il s'agit d'une mesure de la perception des employés vis-à-vis du système d'information et de communication, il se pourrait fort bien que dans les sociétés participatives, les employés souhaitent un système de communication encore plus perfectionné que ceux des compagnies non participatives. En effet, la structure formelle de participation en est une d'ouverture; elle incite donc les gens à attendre une circulation et un flot continu d'informations, et ce, à tous

les niveaux: de haut en bas et de gauche à droite. En outre, une telle structure se veut plus décentralisée et plus démocratique que la structure hiérarchique traditionnelle. Par conséquent, sur le plan des expectatives et des attentes de ceux qui ont à vivre au jour le jour dans une telle structure, il est tout à fait normal que le désir d'ouverture en tous sens (surtout pour ce qui est de la circulation d'informations et du système de communication) soit plus élevé que celui des employés des compagnies traditionnelles qui n'ont pas nécessairement de telles attentes.

D'un autre côté, ne serait-il pas possible d'établir ici un parallèle entre le fait que, d'une façon générale, les gens vivant dans des systèmes plus ouverts — quels que soient ces systèmes — désirent toujours plus d'informations. Il en va de même du phénomène de l'apprentissage où il nous a été démontré que plus on en sait, plus on veut en savoir, puisqu'on s'aperçoit alors combien on sait peu. Il serait cependant fort intéressant d'approfondir l'étude du système d'information et de communication des compagnies participatives et non participatives sur les plans qualitatif et quantitatif.

En dernier ressort, les résultats de cette étude confirment que les approches plus démocratiques, visant à gérer l'ensemble opérationnel des entreprises de façon plus participative, sont à même d'améliorer la qualité de la vie au travail. De ce fait, une telle approche tend à minimiser sensiblement les écarts relevés entre les ouvriers et les cadres. Dans le contexte des relations de travail "dures" que nous vivons présentement, l'approche participative ne favoriserait-elle pas un rapprochement entre les deux parties qui, traditionnellement et de façon toujours plus radicale, se sont heurtées dans notre histoire collective?

Enfin, l'approche participative n'aiderait-elle pas les plus jeunes travailleurs à intérioriser des valeurs propres au monde du travail, valeurs qui semblent leur échapper actuellement? Leur intégration dans ce milieu en serait simplifiée d'autant.

III- QUELQUES ETUDES FAITES AILLEURS

D'autres expériences fondées sur la participation se sont également développées aux U.S.A.: c'est le cas des entreprises qui ont adopté le plan Scanlon (du nom de son instigateur[1]). Cette formule, destinée à accroître la production proprement dite, repose à la fois sur le travail en équipes, l'appel aux diverses suggestions des travailleurs, aux divers types de bonis (afin d'augmenter l'output de la main-d'oeuvre disponible) et aussi sur la mise en branle d'un dispositif coopératif au sein des forces ou instances de travailleurs. Par conséquent, les coûts en regard du travail étaient à la baisse et la productivité à la hausse, les économies étant redistribuées entre l'entreprise et les travailleurs.

Cependant, l'expérience participative ne se révèle pas toujours heureuse dans tous les cas. Ainsi en font foi les fameux comités d'entreprises institués en France; la raison la plus plausible de cet échec semble s'expliquer par le fait que ni les syndicats, ni les employeurs ne les ont pris véritablement au sérieux. Au Japon, il en va de même, où il existe des comités semblables. On peut relever même qu'au moins dans les deux tiers des grandes entreprises

---

(1) Pour plus de détails, cf. dans La dimension humaine de l'entreprise, par D. McGregor, le chapitre sur "Le plan Scanlon", pp. 89-99 (Gauthier-Villars, coll. Hommes et Organisations, Paris, 1976).

nippones, on retrouve des comités de ce genre. Sauf que, dans ce cas précis, ces comités se limitent uniquement à quelques secteurs d'activités tels la sécurité et la santé des travailleurs. Par contre, des tentatives de comités institués au sujet des congédiements massifs, de la discipline ou de la politique de transfert de travailleurs, se sont avérées rentables. Ainsi, le Centre de la Productivité au Japon rapporte que, dans plusieurs opérations au niveau manufacturier, ces groupes ont tout de même contribué en partie à réduire la défection des travailleurs en regard de leur milieu de travail et à éliminer graduellement le besoin de contrôle des divers employeurs.

Dans les pays de l'Est, d'autre part, on assiste plutôt à une forme de participation que l'on pourrait qualifier d'indirecte. Ainsi, la constitution soviétique mentionne certes que les travailleurs en collectivité doivent prendre part aux discussions inhérentes à l'administration des entreprises comme, par exemple, les conditions de vie des travailleurs. Sauf qu'en pratique, cela signifie une participation indirecte, contrôlée nécessairement par les hautes instances des différents syndicats et par le Parti Communiste lui-même. Nous sommes donc loin d'une participation directe, à proprement parler.

Cependant, l'expérience yougoslave peut être considérée comme passablement intéressante, étant donné le fait que la formule démocratique ne doit pas être jugée à son degré de participation comme tel, mais par la possibilité qu'elle laisse au travailleur d'avoir un certain impact sur les décisions qui l'affectent directement. Ainsi, en Yougoslavie, chaque usine, boutique ou bureau possède son propre comité des travailleurs. Les pouvoirs de ce comité (d'ailleurs passablement étendus) incluent, par exemple, le droit de choisir le bureau de direction

de l'entreprise, la possibilité de réaliser des projections d'ordre économique, de statuer sur les salaires et d'avoir son mot à dire au niveau des problèmes disciplinaires. La critique qui est formulée cependant en ce qui a trait à cette politique de nomination du bureau de direction semble résider dans le fait que n'importe qui peut avoir à statuer sur n'importe quoi, ce qui fait que rien n'aboutit à la fin. Par contre, l'expérience yougoslave présuppose que les travailleurs participent activement à des décisions stratégiques telles que les salaires et les conditions de travail et que les relations extérieures sont laissées aux managers. Et de fait, cette politique tombe sous le sens si l'on considère que ce n'est pas tous les travailleurs qui ont le temps ou le potentiel pour s'impliquer totalement à l'intérieur des différents problèmes qui peuvent surgir au niveau purement administratif ou financier.

En ce qui a trait à l'expérience chinoise, d'autre part, on semble, depuis quelques années, passer des fameux comités révolutionnaires de travailleurs à des formes de représentation de type syndical. De fait, la hiérarchisation au niveau de la direction et les aviseurs techniques, qui ont été réinstallés, laissent présager une aube nouvelle dans les relations patronales-ouvrières. En outre, on assiste à diverses incitations destinées à accroître la productivité et améliorer la qualité des produits, fondées non plus sur des pressions exercées par les pairs, mais davantage sur la récompense individuelle (bonis, échelle plus élargie au niveau des salaires, etc.).

Nous pouvons à présent aborder le concept de la codétermination qui est une autre forme de participation. La codétermination, quoiqu'encore quelque peu embryonnaire — en Europe même — commence à se propager lentement ici et là. Dans les pays scandinaves, par exemple, les différents bureaux de direction doivent absolument inclure dans leurs rangs des travailleurs. Par ailleurs,

en France, les travailleurs délèguent deux représentants aux comités administratifs; mais, cependant, ces derniers n'ont pas le droit de vote. En Hollande, par contre, on assiste à une forme de codétermination unique en son genre: en effet, les bureaux de direction sont formés à partir d'une liste de candidats conjointement approuvée et par les travailleurs et par les administrateurs; certes, les travailleurs ne sont pas assurés illico d'une représentation unilatérale, mais le système a tout de même comme intérêt certain de donner aux syndicats un quelconque droit de veto au niveau de la composition du bureau de direction.

La Communauté Européenne semble emboîter le pas de ses "gouvernements-membres" et se propose, à l'instar de ces derniers, d'encourager l'installation de travailleurs au sein des différents comités administratifs. Toutefois, la Suisse, la Belgique et l'Italie montrent bien peu d'intérêt au sujet de la codétermination proprement dite.

Au Royaume-Uni, le Gouvernement travailliste, en 1978, a produit un Livre blanc encourageant les firmes britanniques, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du pays, à promouvoir la discussion avec les travailleurs sur des sujets aussi variés que la planification de l'investissement, l'expansion et la rétention des marchés, les changements organisationnels, etc...

Pour ce qui est de l'intéressement aux bénéfices, une étude menée par l'Institut de Recherche Sociale de l'Université de Michigan révélait, ces derniers temps, que plus de 1 000 entreprises aux Etats-Unis accordaient à certains de leurs travailleurs (le plus souvent: leur managers) une forme d'intéressement originale, sans parler de la classique participation aux bénéfices et des régimes

de pension. Ainsi, Sears Roebuck, la plus grande entreprise de vente au détail au monde, comptant 400 000 employés, est à 20% détenue par des travailleurs sous forme de plans de participation aux bénéfices.

En France, le cas du journal "Le Monde" est un exemple connu, de type européen dans ce cas-ci; ainsi, 60% du capital est détenu par les journalistes et par différents groupes au sein du personnel. Et toujours en Europe – en Angleterre – on pourrait citer la firme Triumph Bonneville Motorcycle qui fut créée par les travailleurs, qui sont les propriétaires de l'entreprise.

Pour revenir aux Etats-Unis, on pourrait également mentionner la croissance spectaculaire du Conseil des Travailleurs détenant des actions au sein d'entreprises (Employee Stock Ownership Program[1]). Le Conseil estime d'ailleurs à 3 000 le nombre d'associations regroupées sous son égide à travers le pays. La constitution d'une association est ainsi fondée: une firme constitue un fonds dans une banque qui sera alors utilisé afin d'acheter une partie du capital de la compagnie. Par la suite, les actions détenues sont allouées aux employés proportionnellement à leurs salaires. Les travailleurs détenant des actions peuvent uniquement vendre leurs actions quand ils quittent la compagnie ou se retirent.

D'autre part, une autre forme d'intéressement au capital pour les travailleurs (cette dernière ayant fait son apparition à la fin de la dernière guerre mondiale), est le régime de retraite, tant privé que public. Aux Etats-Unis, les régimes de retraite constituent la plus grande source actuelle d'investissement de capital et se chiffrent à pas moins de quatre fois le montant des épargnes individuelles de la population en général.

---

(1) ESOP

Cependant, les besoins en capital se faisant de plus en plus pressants, on peut s'attendre à ce que les compagnies se tournent davantage vers leurs employés pour ce qui est des sommes énormes nécessitées par la production, l'amélioration de la qualité de vie au travail et le contrôle de la pollution qui se fait davantage pressant. Dans cette perspective, il faut admettre que cela ne favorise certes pas la participation des travailleurs au niveau des décisions. En outre, plusieurs associations de travailleurs détenant des actions (Employee Stock Ownership Program) comportent des actions "sans droit de vote" et plusieurs fonds de pension sont contrôlés par des conseillers ou des experts, mais pas par des travailleurs à proprement parler. Enfin, dans plusieurs cas, la loi limite le nombre d'actions que le fonds de pension peut acheter à l'intérieur d'une compagnie. Ainsi, la possibilité pour les travailleurs d'assumer directement l'administration des "ESOP" et des fonds de pension est, à toutes fins pratiques, inexistante. Ce n'est d'ailleurs qu'une question de temps avant que les travailleurs n'exigent effectivement une partie du contrôle des argents qu'ils ont eux-même investis.

En Angleterre, par exemple, les syndicats ont déjà réclamé la participation au niveau des investissements dans les fonds de pension. Et en Suède, d'autre part, un débat public mouvementé s'est institué en regard d'une motion qui a été proposée à l'effet de créer un fonds d'investissement contrôlé par les travailleurs et qui recevrait annuellement des actions équivalant à une somme proportionnelle des profits de chacune des firmes.

Les fonds recueillis ne seraient alors pas retirés des compagnies pour le moment, mais seraient constitués sous forme d'investissement afin, qu'au bout de 20 ans, on puisse faire l'acquisition effective de la moitié du capital de ces mêmes compagnies. Egalement,

en Allemagne de l'Ouest, en Hollande et au Danemark, on assiste petit à petit à l'apparition de mouvements en faveur de la création de fonds d'investissement à l'intention des travailleurs.

Par ailleurs, aux Etats-Unis, pendant que les "ESOP" et les fonds d'investissement prennent de l'ampleur, l'accès à la propriété de la part des travailleurs a donné naissance à plusieurs compagnies. Parmi ces dernières, on pourrait citer le cas des usines de contreplaqués du nord-ouest (région du Pacifique) des Etats-Unis. Elles sont au nombre d'une trentaine regroupées en coopératives depuis les années '20. Plusieurs d'entre elles ont émergé à cette période où le chômage était au plus fort dans les régions (crise des années 1920) et au moment où les propriétaires accusaient des faillites. En 1974, ces compagnies regroupent de 80 à 450 employés. La plupart de ces employés détiennent une part dans leur propre compagnie, ce qui leur permet de voter au sujet des diverses décisions éventuelles et de choisir leur bureau de direction (qui, en l'occurence, dirige la compagnie même).

En Amérique du Sud, et plus particulièrement au Pérou, en 1979, le gouvernement manifestait son intention d'opter pour une économie pluraliste et fondamentalement autogérée (dans une optique ni communiste ni typiquement capitaliste). L'économie industrielle devait inclure, d'une part, un secteur privé, restructuré, comportant des travailleurs qui en assumeraient graduellement le contrôle comme tel et, d'autre part, un secteur dont la priorité serait plutôt socialisante et consistant en de nouvelles entreprises qui devaient être la propriété des travailleurs et qui devaient être également gérées par ces derniers. Toutefois, le projet péruvien considéré au départ comme un modèle dans le monde entier (au point de vue de la participation des travailleurs), a finalement avorté.

Pourquoi? L'état de l'économie a certainement nui à cette réforme. En dépit du fait qu'une ou deux générations de travailleurs auraient été nécessaires pour atteindre l'objectif visé par la réforme, le gouvernement croyait que ce mouvement d'accès à la propriété de la part des travailleurs aurait été la source de "paniques" de la part des investisseurs, tant locaux qu'étrangers. De plus, même une fois la réforme amorcée, le milieu de vie au niveau des lignes d'assemblage apparut tout autant monotone, déshumanisant et aliénant qu'auparavant. La participation à la gérance était limitée à un vote quasi occasionnel. En moyenne, les travailleurs voyaient peu l'efficacité financière de la réforme comme telle.

Toujours en Amérique du Sud, au Chili cette fois, plusieurs travailleurs obtinrent le contrôle de leurs entreprises, par défaut si l'on peut s'exprimer ainsi. En effet, quand le général Pinochet prit le pouvoir en 1973, il se fit le champion d'une politique économique visant la libre entreprise et décida de vendre les firmes d'Etat qui représentaient, à l'époque, quelque 40% de la production industrielle. Cependant, la dépression et le chaos s'étant installés, ce sont les travailleurs qui devenaient les seuls acheteurs éventuels des compagnies en perdition (afin de pouvoir sauver également leurs emplois).

Aujourd'hui, plusieurs grandes entreprises sont la propriété des travailleurs; malheureusement, ils ne doivent pas compter sur l'aide du gouvernement, mais plutôt sur des investissements massifs provenant de l'extérieur. En fait, les perspectives sont limitées, les travailleurs n'ayant à peu près pas accès au capital comme tel et l'économie étant plutôt stagnante dans le contexte que nous connaissons.

Ce contraste existant entre les deux types d'accès à la propriété – c'est-à-dire au Pérou et au Chili – est en quelque sorte le modèle de la situation qui prévaut dans le monde entier. Ainsi, dans la plupart des cas où les travailleurs sont devenus en définitive de "petits capitalistes", ces derniers ont trop tenté de protéger uniquement leur gagne-pain. Ils n'ont pas réussi à faire de leurs entreprises des foyers d'emploi dans leurs milieux respectifs et à consolider leurs propres gains. En outre, dans la mesure où l'accès à la propriété ne supposait pas une très grande participation à la gérance et une contribution excessive dans le sens de la qualité de vie au travail, les problèmes ont commencé à se poser.

Il serait donc inexact de prétendre – du moins à l'heure actuelle – que l'accès à la propriété de la part des travailleurs est la "grande solution" à tous les maux. Il y a certes des cas où l'expérience s'est révélée être un succès, mais ce ne sont là que des cas vraiment isolés et plutôt marginaux. En fait, pour un bon moment encore, les entreprises ayant un pouvoir de gérance accru pour les travailleurs demeurent de "vastes laboratoires".

En effet, au sujet de la participation financière mise en rapport avec la productivité, on peut citer une étude menée en 1978 par Karl Frieden, formulant l'hypothèse que l'implication des travailleurs, au jour le jour, au niveau des décisions globales, conduit à des standards économiques allant à la baisse. Cependant, il faut avouer que rien dans la littérature spécialisée dans cette question confirme le fait que la participation nuit si significativement et effectivement à la productivité.

Par contre, au Canada par exemple, la compagnie de produits forestiers Tembec Inc. a vu sa productivité grimper de 30 à 40% durant

les trois premières années après que les travailleurs eurent acheté une part du capital de l'entreprise[1]. Espinosa et Zimbalist, dans leur volume "Economic Democracy", notent des taux de productivité similaires dans les entreprises à la fois appartenant et également gérées par les travailleurs au Chili. En outre, une corrélation positive a été décelée entre la participation, la productivité et la performance économique par "l'Institute of Social Research" de l'Université du Michigan. Ultimement, on en vient à l'hypothèse que plus la part détenue par les travailleurs au sein de l'entreprise est élevée, plus grands sont les profits à l'intérieur de cette même entreprise.

Le management de type autoritaire a permis d'obtenir des gains appréciables dans un système économique marqué par le signe de l'abondance. Cependant, le management actuel fait face à une désaffectation grandissante des travailleurs, à une croissance économique au ralenti et à une montée des coûts d'énergie et des ressources. Le management de type participatif, tel que défini dans notre typologie, peut être la solution afin de minimiser ces difficultés.

---

(1) Pierre Laporte, cependant, signale que "la participation des travailleurs à la gestion de Tembec, ainsi que la copropriété de l'usine" furent beaucoup plus le résultat d'un concours de circonstances que celui d'une volonté manifeste des travailleurs (. . .). Ce mariage de nécessité initial s'est transformé lentement en une formule originale de participation des travailleurs à la gestion (. . .). La rentabilité de Tembec est maintenant assurée; en effet, les bénéfices nets ont été, en 1974, d'environ 9,4 millions de dollars et ceux de 1975, année particulièrement difficile dans le secteur des pâtes et papier, furent de près de 3 millions de dollars, ce qui démontre bien la rentabilité de l'usine - (in Tembec: un exemple québécois de participation ouvrière, Ecole de Relations Industrielles, U. de M., Tiré à part 20, 1977).

Au Canada, l'étude la plus complète sur les effets de la copropriété sur les travailleurs fut réalisée par Richard Long. Ce dernier étudia les extrants du système organisationnel, au plan des attitudes des travailleurs et au plan financier, avant et après que la compagnie (la Buvers Transport Limited, à Edmonton, Alberta), soit achetée par les employés.

Ses résultats montrent que, après l'achat, les employés ont le sentiment d'avoir plus d'influence au niveau de l'ensemble de l'organisation et au niveau départemental, ainsi que sur leur propre travail. Les copropriétaires perçoivent les implications dans l'organisation plus positivement et ils s'y sentent plus intégrés que ceux qui ne sont pas propriétaires. Les cadres et les travailleurs citent les avantages suivants de la participation au capital-actions: des gains monétaires, une satisfaction de travailler pour soi-même, une motivation accrue du personnel, ainsi qu'une communication meilleure entre cadres et ouvriers. Ces résultats vont donc dans le sens de nos propres conclusions. L'on rapporte aussi les changements suivants:

- les réclamations de dommages déclinèrent de 60%
- la quantité de travail augmenta de 75%
- le "turnover" diminua de 30%
- les profits de la compagnie augmentèrent sensiblement.

D'autre part, une étude portant sur une comparaison de 30 firmes américaines, qui disposent d'un plan ESOP (Employee Stock Ownership Plan) avec 30 firmes conventionnelles de taille comparable qui ne disposent pas d'un tel plan pour leurs employés, montre que les premières ont des niveaux de profits légèrement supérieurs aux secondes (Conte et Tannenbaum, 1978). Les chercheurs trouvèrent que le prédicteur le plus important de rentabilité était le

pourcentage de l'actionnariat ouvrier. La rentabilité de l'entreprise n'était pas reliée au pourcentage ou au degré de participation des travailleurs au conseil d'administration, à la nature du droit de vote des actionnaires-employés, ou à la nature de l'actionnariat (direct ou plan ESOP).

Bernstein (1974) rapporte une étude réalisée sur 18 compagnies manufacturières dans les états d'Oregon et de Washington, qui sont la propriété et qui sont opérées par les employés. Ces compagnies sont de tailles variées: de 80 à 450 employés. Résultats de la recherche: ces compagnies sont plus productives que leurs contreparties, gérées de manière traditionnelle. La productivité dans ces 18 compagnies était de 25 à 60% supérieure à la moyenne nationale. On constate les mêmes résultats dans une recherche effectuée par Russell, Hochner et Perry (1977) portant sur une douzaine de compagnies avec actionnariat ouvrier de la région de San Francisco: plus haut salaire et plus grande productivité. O'Toole (1979), quant à lui, conclut ses recherches sur l'actionnariat ouvrier en disant que les effets de cet actionnariat sur le moral, la motivation et la productivité des travailleurs sont plus positifs quand:

- l'actionnariat est direct (et ne se fait pas sous la forme d'un plan ESOP, par exemple)
- tous les employés, à tous les niveaux, sont éligibles à l'actionnariat
- l'actionnariat représente une proportion significative des avoirs nets (ou des capitaux propres).

EN CONCLUSION

D'après les résultats de toutes ces recherches, l'actionnariat ouvrier devrait avoir un avenir prometteur, dans le sens d'une

plus grande démocratisation industrielle. En Amérique du Nord, la forme de participation aux profits qui semble avoir le plus de chances de fonctionner consistera sans doute à instituer des plans d'achat d'action à taux préférentiel pour tous les employés d'une compagnie, à tous les niveaux; ou encore, par des compagnies rachetées par les employés pour sauvegarder des emplois qui, sans cette formule, risquent de disparaître (comme à Tembec). Il est évident que racheter des compagnies qui comptent fermer ne pourra se faire qu'avec l'aide financière substantielle de l'Etat. Dès lors, les syndicats seront nécessairement amenés, dans cette hypothèse, à jouer un rôle déterminant dans les négociations avec l'Etat afin de garantir des emplois à leurs membres. Dans ce cas, le gouvernement sera en droit d'attendre des employés leur participation effective à la compagnie rachetée, sous forme d'achat d'actions (et donc de "risque partagé") et/ou sous forme de participation à la gestion. Le gouvernement du Québec donna l'exemple avec Tembec, bien qu'il s'opposa à la demande syndicale pour la parité ouvrière au Conseil d'administration, car le gouvernement n'était pas convaincu que la compagnie pouvait effectivement être bien gérée avec ce type de direction paritaire. L'exemple de Tricofil, malgré les remous qu'il a soulevés et les critiques incessantes dont il fut l'objet de la part du milieu patronal, a quand même créé un précédent intéressant à plus d'un titre, malgré les erreurs évidentes de parcours et qu'il faudrait évaluer dans le long terme.

Toutefois, de plus en plus de milieux, et non seulement syndicaux, sont prêts aujourd'hui à tenter l'expérience de cette nouvelle forme d'organisation du travail qu'est la participation aux profits et à la gestion de la part des travailleurs. Indubitablement, il s'agit là, selon nous, d'une formule qui a déjà fait ses preuves ailleurs et qu'il est grand temps d'expérimenter à une

grande échelle ici en mettant sur pied, au niveau gouvernemental, des programmes d'aide et des incitations de diverses natures: dégrèvements d'impôts, aide financière accrue à ce type de compagnies avec risques calculés et partagés, etc. Ce type de politique va de pair avec un projet de société social-démocrate.

Pour résumer, relevons les points suivants:

- L'impact décisionnel des salariés devrait porter sur:
    - l'identification des conditions de travail dangereuses
    - le temps supplémentaire et la durée du travail
    - les changements technologiques
    - les échelles de salaire
    - l'achat d'équipement.

- En ce qui concerne les grandes orientations de la compagnie, l'impact des salariés devrait toucher:
    - la politique salariale et les avantages sociaux
    - la manière de disposer des profits et des actions
    - le choix des produits et des marchés
    - les investissements, la capitalisation, les réorganisations, les fusions et les acquisitions.

- Enfin, il va de soi que la participation à la gestion seule (sans participation aux profits) est une formule boîteuse: la situation ainsi créée ne tardera pas à être source de conflits d'intérêts. D'un autre côté, une participation aux profits (sous certaines conditions) sans mécanisme de participation à la gestion n'est guère souhaitable non plus. A moyen et long terme naîtront nécessairement des revendications des travailleurs pour avoir plus qu'un simple droit de regard sur la manière dont l'entreprise est

gérée. Tôt ou tard, ils demanderont d'être représentés dans les centres décisionnels, nommément au Conseil d'administration. Ces deux types de participation vont donc de pair et l'un ne va pas sans l'autre.

Notre recherche n'a pas établi de comparaisons quantifiées entre la productivité dans les compagnies participatives et les compagnies non participatives. Nous ne sommes donc pas en mesure de fournir ici des indicateurs de ce type. Par contre, les autres recherches signalées dans ce rapport, et menées en Europe et en Amérique du Nord, tendent à montrer une corrélation positive entre le régime participatif et une plus grande productivité: les salariés - copropriétaires travailleraient de manière plus efficace quand l'entreprise leur offre l'opportunité d'y être intéressés financièrement, ainsi que de participer aux processus décisionnels.

Pour conclure, disons que par-delà les thèmes déjà classiques de l'humanisation du travail, de la démocratie industrielle, de ce que les anglo-saxons appellent le "job redesign" et l'enrichissement des tâches, par-delà même les fameux "comités d'entreprise" à la française, le modèle participatif, tel que présenté et entendu dans notre recherche, a le plus de chances, concrètement, d'offrir aux salariés — sous certaines conditions — une intégration plus grande dans l'entreprise, une efficacité et une motivation accrues, tout en diminuant sensiblement les revendications salariales de la part des syndicats. Pour introduire un tel système de fonctionnement, il est indispensable, bien entendu, que la direction soit convaincue de la valeur des objectifs

qui sous-tendent ce modèle et qu'elle s'assure de la collaboration du syndicat[1].

---

(1) Cette conclusion n'écarte cependant pas les difficultés: les employés de la base se reconnaissent-ils dans leurs représentants (syndicaux ou non) au Conseil d'administration? Quel effet psychologique la participation déléguée à la gestion peut-il avoir sur l'ensemble de la population ouvrière? Se sentent-ils vraiment concerné? Certaines recherches (norvégiennes, yougoslaves, allemandes; voir aussi la recherche de Tannenbaum et al., 1974: Systems of Formal Participation) montrent que cet effet est quasiment nul sur tous ceux, parmi les ouvriers d'ateliers, qui ne participent pas directement au processus de décision. Notre recherche, quant à elle, donne des résultats plus positifs: cependant, il faut rappeler ici qu'il s'agit là d'une recherche ponctuelle, et qu'on ne saurait en généraliser les résultats de manière "sauvage". Il en est sorti statistiquement un certain nombre de données, mais celles-ci ne sont pas nécessairement valables n'importe où et dans n'importe quelle condition.

Une autre difficulté: la législation prévoit que les membres d'un conseil d'administration sont censés protéger les intérêts des actionnaires contre la possibilité de poser certains actes frauduleux de la part de la direction. La question se pose dès lors de savoir comment les représentants ouvriers au Conseil peuvent en même temps protéger les intérêts des actionnaires en général et les intérêts des actionnaires travailleurs. Cette double responsabilité serait susceptible de créer un conflit d'intérêt pour les représentants des salariés. Une troisième difficulté: dans les cas de participation formelle des travailleurs à la gestion, via le Conseil d'administration, comment s'assurer que les véritables décisions se prennent en séance régulière et non pas ailleurs, entre représentants du patronat qui parlent le même langage et qui disposent en fait du monopole de l'information? Cette difficulté a été soulevée à la "British Steel Corporation", en Grande-Bretagne.

IV- RECOMMANDATIONS

1) Quant à la typologie à utiliser

Il est clair, pour nous, que le schéma de participation le plus apte à satisfaire et les employés et la productivité est celui qui consiste à impliquer ces derniers financièrement et psychologiquement dans l'entreprise.

Financièrement, en les rendant, en quelque sorte, copropriétaires dans l'entreprise où ils travaillent (sous forme d'achat d'actions ordinaires ou d'actions privilégiées volantes).

Psychologiquement, en leur donnant la possibilité d'être représentés au Conseil d'administration de l'entreprise, avec voix décisionnelle, afin de définir, avec la direction, les grands axes, la philosophie d'ensemble et les larges orientations de l'entreprise. Entre la "codécision", la "cosurveillance" des décisions prises ailleurs, la "cogestion" paritaire, ou encore comme en Angleterre (travailliste), l'établissement d'une structure dualiste des conseils d'administration pour les entreprises de plus de 2 000 salariés avec, cependant en cas de conflit, l'arbitrage de "personnalités indépendantes", la formule la plus viable serait, à notre avis, la participation et au capital-actions de la compagnie et à sa gestion: il y a de fortes chances à ce que les syndicats modérés, au Québec, acceptent de tempérer leurs revendications salariales en échanges des responsabilités de gestion, particulièrement d'un contrôle sur l'emploi. Toutefois, les contradictions de classe ne seront pas éliminées pour autant: elles auront plutôt tendance à être gérées par la réalisation de compromis successifs.

2) Quant aux critères d'évaluation de la participation

La participation, telle que nous l'entendons, n'est pas une panacée à tous les maux (économiques, sociaux, politiques). En plus d'être très exigeante au plan de la consommation d'énergie et de temps, elle peut, si instituée "sauvagement" et n'importe comment, être néfaste. Il faudrait qu'elle réponde aux besoins suivants:

- une demande du salariat
- un intérêt financier du salariat
- une rentabilité accrue de la productivité.

Les critères d'évaluation du bon fonctionnement du "modèle" participatif devraient être:

- une motivation accrue du salariat
- une plus grande satisfaction des travailleurs
- une intégration plus profonde des travailleurs à l'entreprise, accompagnée d'un sentiment d'appartenance accru à cette dernière
- une productivité accrue
- de meilleures conditions du travail afin de favoriser une meilleure qualité de la vie au travail (une loi anglaise contraint, depuis 1974, les compagnies industrielles et les banques, à réserver 20% de leurs profits à l'amélioration des conditions de travail).

Jusqu'à date, au Québec tout au moins, la formule "participative" fut essayée en tout dernier recours quand une entreprise était menacée de fermeture. Quand cette entreprise était située dans une région "démunie" (i.e. qu'elle était plus ou moins la seule entreprise de taille qui assurait de l'emploi à une importante fraction de la population active, comme ce fut le cas, par exemple, de l'usine de Kipawa dans le Témiscamingue), la seule porte

de sortie était alors la participation à des degrés divers (pouvant aller jusqu'au modèle autogestionnaire de "Tricofil", à St-Jérôme), et ce, uniquement pour assurer la survie des emplois ainsi menacés de disparition pure et simple.

Or, il nous semble, à la suite des résultats de notre recherche, que le modèle participatif ne devrait pas s'improviser de la sorte pour des "cas-limites" seulement. C'est un modèle qui devrait pouvoir s'actualiser pour les bénéfices qu'il apporte indéniablement à toute communauté de travail, quelle que soit la région impliquée (fut-elle à forte concentration industrielle), et dans laquelle aucune menace de fermeture ne plane à l'horizon. Le modèle participatif devrait être évalué en soi et non comme dernier recours dans une situation difficile, voire impossible ou comme un "pis-aller".

Cette évaluation devrait tenir compte des éléments suivants:

A. - Le prix des actions offertes
   - Le délai pendant lequel les salariés pourront exercer leur option
   - La durée du plan (date d'ouverture, date d'extinction).

B. - Réduire le délai (souvent très long) entre l'achat d'actions et les dividendes versés au salarié. Ce dernier devrait pouvoir bénéficier, de manière tangible et dans un laps de temps raisonnable, des fruits de l'expansion.

C. - Réserver un pourcentage des profits de l'entreprise (pouvant aller jusqu'à 20%, comme c'est le cas en Suède) pour l'amélioration des conditions de travail des salariés et de l'environnement.

D. - L'instauration d'un climat de confiance optimal entre le syndicat et le patronat et la réduction des tensions classiques entre les partenaires sociaux.

E. - Apporter des changements structurels quant à l'organisation même du travail (groupes semi-autonomes, durée et répartition du travail, rythmes et cadences, restructuration des tâches en fonction des problèmes créés par l'automation et la technologie, etc.).

La "participation" devrait, en somme, répondre à un besoin grandissant dans notre société, à savoir: une meilleure répartition et des pouvoirs dans l'entreprise (participation à la gestion) et des bénéfices (participation aux profits, avec les risques qu'une telle participation implique dans une économie de marché: la social-démocratie ne touche pas les mécanismes du marché, elle essaie de mieux ajuster les salariés au marché par des transferts économico-sociaux, sous forme de compléments de revenus). Car c'est bien d'une "collaboration de classes" qu'il s'agit quand on essaie d'implanter un modèle participatif dans une entreprise afin d'actualiser les principes énoncés par tout le courant regroupé autour de la "démocratie industrielle". L'esprit et la pratique participatifs ne doivent plus servir de paravent commode à la menace d'une fermeture ou quand tout va mal: les résultats de notre recherche nous montrent que, dans l'avenir, un tel esprit et une telle pratique devraient être initiés d'en haut, comme mesures préventives (et non correctives) et pour une plus juste répartition des pouvoirs dans l'entreprise.

Il faut cependant rester conscient du fait que le modèle participatif, tel que présenté et défini ici, ne peut et ne saurait être implanté brutalement et brusquement, sans préparation minutieuse et sans "étapes". Cette nouvelle relation entre la Direction et les travailleurs exige en effet que les mentalités soient préparées, de part et d'autre. La toute récente réaction du milieu patronal (voire des centrales syndicales) au plan Biron est assez éloquente. On ne peut gérer cette nouvelle entente ou ce nouveau

"contrat social" en l'implantant de force et sans l'accord implicite des intéressés. On n'en est pas encore là, c'est un fait.

C'est pourquoi nous proposons ce modèle avec beaucoup de prudence, en attirant l'attention qu'il est très dangereux d'importer tels quels des modèles de l'étranger, sans adaptation ni ajustement au contexte québécois des relations de travail. Peut-être qu'il faudrait commencer par le tout début, c'est-à-dire l'instauration d'un plan Scanlon[1] pour, petit à petit, en arriver à une représentation plus équitable des travailleurs à divers comités de gestion de l'entreprise, et enfin à son conseil d'administration.

---

(1) Méthode de partage des économies réalisées, fondée sur un ratio entre le coût total de la main-d'oeuvre de l'entreprise et une mesure du rendement, tel que le produit total des ventes.

NOTE:

Nous n'avons pas cru bon, à ce stade de la réflexion, entrer dans les détails concrets et pratiques du partage du capital-actions, à savoir les diverses modalités techniques que peut prendre ce partage. Ainsi, nulle part dans nos recommandations n'est posée la question de la limite de la participation des travailleurs au capital-actions: cette participation devrait-elle se limiter à 10, 20 ou 30% ou devrait-elle aller jusqu'à 49%, laissant ainsi les 51% qui restent aux dirigeants? L'achat d'actions devrait-il être obligatoire pour tous les employés ou facultatif? Les actions seront-elles ordinaires ou privilégiées avec toutes les multiples variantes qui existent sur le marché? Quelles devraient être les clauses restrictives introduites par la compagnie (conditions d'ancienneté, période de probation, obligation de conserver les actions pendant un laps de temps minimum à déterminer, obligation de revendre à l'entreprise les actions achetées dans le cas d'un départ, etc.)?

Comment se feront les retenues? Sur le salaire hebdomadaire à raison de 5% par paye, par exemple, ou l'employé devrait-il puiser sur son épargne personnelle? Les salariés devraient-ils détenir individuellement leurs actions, ou via une compagnie à responsabilité limitée, fonctionnant selon le principe coopératif? Comment seront redistribués les profits? Quels sont les avantages fiscaux que le gouvernement pourrait accorder aux entreprises participatives? Etc...

Toutes ces questions techniques impliquent en réalité des choix et des options socio-politiques et il est prématuré d'envisager les conséquences de l'une ou l'autre de ces alternatives à ce stade de la recherche.

FONCTIONNEMENTS COLLECTIFS D'ENTREPRISE AU QUEBEC
LES DIFFICULTES D'UNE TYPOLOGIE

JACQUES LUSSIER
Groupe de recherche
Université Laval

INTRODUCTION

Le Comité sur l'Entreprise-Participation du CPDQ m'a demandé de fournir mes commentaires sur l'entreprise-participation au Québec.

Dans le but d'encadrer ma démarche, le Comité a posé quatre (4) questions:

1. Avez-vous utilisé une typologie de la participation pour sélectionner les entreprises que vous avez étudiées? Si oui, laquelle? Si non, expliquez pourquoi?

2. Quelles expériences avez-vous examinées?

3. Comment vos recherches se situent-elles en regard des études faites par les autres?

4. En regard de notre plan de travail, quelles sont vos recommandations concernant:

   - la typologie à utiliser?
   - les critères d'évaluation de la participation?

De plus, dans le but d'une meilleure information et en vue d'aider à la compréhension de mon exposé, deux annexes sont jointes à la fin du présent texte.

I- STRATEGIE DE RECHERCHE

1.1 Présentation succinte du programme

Le programme de recherche "Démocratie d'entreprise et humanisation du travail" fonctionne depuis trois ans; il aborde maintenant sa phase terminale. Dès l'origine, ce programme a été conçu selon une double préoccupation d'étude et de facilitation des expériences de fonctionnement collectif d'entreprise.

Cette orientation mérite des précisions. Le terme "facilitation" ne signifie pas une promotion de ce type d'entreprise ou un rêve sociétal collectiviste, mais plutôt un souci d'aider, dans leur cheminement, les agents décidés à tenter une telle expérience. C'est pourquoi nous avons beaucoup investi dans la mise au point de modèles d'incorporation et de planification fiscale, susceptibles de permettre aux acteurs de réaliser leurs objectifs avec le moins d'inconvénients possible. De même, des modules de formation à la gestion ont été mis au point et utilisés dans diverses entreprises.

Du même coup, ces éléments de facilitation ont permis une étude qualitative plus approfondie des expériences, en ouvrant au chercheur tous les dossiers, documents et réunions de tous les types dans les entreprises étudiées. Il est, par exemple, plus simple de comprendre les stratégies patronales, syndicales ou des groupes communautaires lorsqu'on se trouve au centre des discussions sur les statuts de l'entreprise, les classes d'actions, etc...

D'autres précisions sur les objectifs et l'orientation générale de notre programme seront apportées plus bas, en réponse à votre troisième question.

1.2 Problèmes de classification et de typologie

Les termes "démocratie d'entreprise", "entreprise à fonctionnement collectif" ou "entreprises communautaires" sont utilisés pour identifier une variété d'expériences novatrices qui voient le jour, depuis quelques années, dans les grands pays développés d'Occident. Ce phénomène rend compte de l'invasion du domaine de l'économie par de nouvelles motivations débouchant sur des modes alternatifs d'organisation de la production.

Les recherches antérieures à la nôtre dégageaient l'image d'une constellation de formes d'entreprises hybrides, défiant les catégories traditionnelles ou moins traditionnelles comme la cogestion ou l'autogestion. Après trois ans de terrain, ce phénomène d'hybridation nous apparaît encore comme la caractéristique fondamentale de la dynamique de développement de ces entreprises.

Cette caractéristique rend difficile, sinon impossible, une étude globale. Même si toutes ces expériences relèvent d'un même mouvement social, ce qui n'est pas sûr, il faut dégager des axes cohérents de regroupement et de découpage pour identifier un objet de recherche suffisamment défini et opérationnel. Les choix impliqués par une telle opération, fondés sur l'état de la recherche et une réflexion personnelle, comportent nécessairement un caractère normatif.

Nous avons élaboré deux instruments d'évaluation des expériences, à partir d'un modèle normatif pré-établi, lequel sera explicité plus bas en réponse à votre troisième question:

a) L'échelle communautaire

Cette échelle est annexée au présent rapport. Elle cherche à déterminer le degré de "communautarisation" des expériences.

Les principales variables examinées sont: participation des travailleurs à la propriété, participation à la gestion, participation au partage des résultats et niveau d'insertion de la collectivité locale ou régionale dans la propriété de l'entreprise. Pour les expériences de plus de deux ans, on ajoute deux critères, qui sont la fréquence des assemblées et le taux de renouvellement des élus.

Cette échelle est pondérée en fonction de la structure juridico-organisationnelle de l'entreprise: coopérative de production, corporation par actions, société sans but lucratif, coopérative de service.

Les chiffres que comporte cette échelle ne conduisent pas à un "score global". Ils ont pour seule fonction de forcer le jugement de classification de l'expérience.

b) Le diagnostic d'entreprise

L'échelle du communautaire permet déjà de distinguer, au niveau formel, le caractère associatif du

caractère entrepreneurial des expériences. Il est évident que la distinction formelle n'est pas suffisante.

La fonction du diagnostic d'entreprise, c'est de distinguer, concrètement, les expériences comportant un caractère économique de celles qui relèvent d'une simple démarche associative.

Ce diagnostic nous a aussi permis d'identifier un certain nombre d'entreprises trop petites, et d'autres, plus considérables, mais non viables. La viabilité n'est pas jugée en fonction de la seule rentabilité à court terme, mais surtout en fonction de l'importance accordée aux impératifs de "saine gestion".

Par cette opération, nous avons séparé et remis à une date ultérieure l'étude du mouvement alternatif québécois à caractère associativiste.

c) Détermination de l'objet de recherche

En appliquant ces deux instruments aux répertoires d'expériences existant au Québec, nous avons pu déterminer notre objet opérationnel de recherche. Deux répertoires se sont avérés particulièrement importants.

Le premier est le résultat de travaux du Centre de gestion des coopératives des HEC (Recherche "Coopérative ouvrière de production et organismes assimilables"), lesquels ont permis de dresser une liste

de plus de 200 coopératives ouvrières de production et organismes assimilables; notre équipe a d'ailleurs collaboré activement à ces travaux, tout comme l'équipe des HEC nous a aidés régulièrement à travers notre cheminement.

Le second répertoire est constitué par les dossiers d'évaluation des entreprises subventionnées dans le cadre du volet IV du programme OSE, et leur mise à jour régulière.

Il est évident que ces deux répertoires se recoupent souvent. Une étude préliminaire a permis d'éliminer près de 200 entreprises qui ne correspondaient manifestement pas aux critères établis dans notre échelle du communautaire ou notre diagnostic d'entreprise. Une quarantaine d'entreprises paraissaient avoir de bonnes chances de répondre à ces critères.

Ces quarante entreprises ont donc été visitées et évaluées, une à une, à partir de l'échelle du communautaire et du diagnostic de gestion. Cette opération nous a permis d'identifier un certain nombre de cas très éloignés du communautaire, en dépit de leur réputation, et un ensemble d'entreprises, beaucoup plus nombreuses, qu'on pourrait qualifier de "pré-communautaires". Il s'agit d'expériences qui maintiennent leurs objectifs initiaux, mais ont été arrêtées dans leur cheminement pour diverses raisons. Une publication scientifique rendra compte de leur situation. Enfin, une vingtaine d'entreprises se sont révélées satisfaisantes aux critères de sélection, dont quinze ont été retenues pour une seconde phase d'étude en profondeur à partir des méthodes de l'analyse stratégique.

EN REPONSE A VOTRE PREMIERE QUESTION

Nous n'avons pas procédé à une classification de l'ensemble des expériences de participation dans l'entreprise au Québec. Néanmoins, nous avons utilisé deux outils pour déterminer:

a) lesquelles, parmi ces expériences réputées "participatives", correspondent à notre propre modèle normatif de participation;

b) situer les expériences retenues en fonction de ces outils de classification.

Notre démarche comportait donc un double aspect de typologie, nous permettant d'éliminer les expériences qui ne nous intéressaient pas et de mieux saisir celles qui nous semblaient pertinentes. Le questionnaire du communautaire livré en annexe constitue en soi un outil de catégorisation. Mais, il n'est pas applicable en dehors du modèle normatif sur lequel il repose.

1.3 Expériences examinées

Il n'est pas possible de nommer toutes les expériences que nous avons étudiées: les connaissances recueillies dans chaque entreprise seraient de nature à affecter le jeu des acteurs (stratégies patronales ou syndicales de récupération de telle ou telle expérience, par exemple), ce qui n'est pas notre rôle en tant que chercheur. C'est pourquoi nous ne livrerons au public que des analyses transversales sur le vécu des expériences en général, identifiant, par exemple, les différentes stratégies patronales face au communautaire au Québec, les différentes approches syndicales, les rapports hiérarchiques et l'organisation du travail, etc... Nous ne publierons donc aucune monographie.

Il est cependant de notoriété publique que nous avons travaillé chez Pelchat, à St-Romuald, et chez Pylonex, à Québec.

EN REPONSE A VOTRE SECONDE QUESTION

Du point de vue de la taille, les quinze entreprises retenues pour la phase finale de notre étude se répartissent comme suit:

Nombre d'employés	Nombre d'entreprises
150-200	3
100-150	2
50-100	6
25-50	4

Elles se situent pour moitié en milieu urbain ou péri-urbain et pour moitié en milieu régional. Les secteurs de production sont les suivants:

Bois et produits du bois:	5
Métallurgie:	2
Textiles:	4
Transports:	2
Agro-alimentaire:	2
TOTAL	15

Même si elles pouvaient rencontrer nos critères, nous avions décidé, dès le départ, de ne pas mener d'enquête sur les expériences déjà connues, comme Tricofil, Harvey Transport, Industries Saguenay, Tembec, JAL, Harpell, Mono-Lino, Manseau, etc... Nous voulions éviter de doubler les efforts

de recherche et respecter la vie de ces entreprises, déjà fort visitées par les chercheurs et commissions de toutes sortes. Cependant, certaines de ces entreprises célèbres durent finalement faire l'objet d'analyses plus ou moins complètes: elles représentent en effet un jalon important du développement de la stratégie particulière de tel ou tel groupe d'acteurs, présent dans les entreprises qui nous intéressaient plus directement.

1.4 Situation de notre recherche par rapport aux autres études

Il existe actuellement quelques groupes intéressés à la recherche sur les entreprises à fonctionnement collectif dans les universités québécoises. De plus, quelques chercheurs, peu intégrés à des groupes formels, réalisent néanmoins des travaux intéressants, à l'échelle régionale notamment.

Ces groupes et ces chercheurs se différencient à plusieurs titres: échelle des interventions et terrains d'études, méthodologies, cadres de références, etc... Ces différences d'approches et d'orientations sont aujourd'hui présentes dans tous les pays, parfois même à l'intérieur d'un même institut. Ainsi, la recherche de Tarrab et d'Aragon sur les entreprises participatives s'inscrivait, tout comme la nôtre, dans le cadre d'une recherche internationale, où l'Institut international de management de Berlin jouait un rôle important de coordination. Nos deux approches sont pourtant entièrement différentes.

C'est pourquoi, il ne faut nullement considérer notre réponse à votre question comme un jugement de valeur sur

quelque groupe de recherche que ce soit. Bien au contraire, nous nous réjouissons plutôt de la diversité des approches et la considérons comme absolument nécessaire.

EN REPONSE A VOTRE TROISIEME QUESTION

1.4.1 Orientations majeures de notre recherche

A) Nous avons déjà souligné le double caractère d'étude et de facilitation d'expérience de notre programme. C'est là aussi une caractéristique du programme "Coopératives ouvrières de production et organismes assimilables" du Centre de gestion des coopératives des HEC, bien que pour ce groupe, cet aspect n'ait pas le même impact sur la méthodologie d'étude.

Quatre autres éléments caractérisent notre programme.

B) Initiative vs législation

Nous nous intéressons d'abord aux initiatives de participation plutôt qu'aux grands programmes législatifs. Lors de la phase initiale de la recherche, nous avons cherché à l'étranger des modèles de références et des chercheurs-correspondants intéressés à la participation acquise plutôt qu'à la participation octroyée par voie de législation. C'est ainsi qu'en Allemagne, nous nous sommes intéressés à la participation non-typique et au mouvement alternatif, plutôt qu'aux grandes lois sur la co-détermination et les conseils d'entreprise.

Au Québec, nous avons laissé de côté d'importants domaines de participation générés par les législations sur la langue, la santé et la sécurité au travail, les secteurs de la santé, de l'éducation et des cliniques juridiques.

Ce point d'ancrage n'est pas refusé par les autres groupes, mais il n'en constitue pas une orientation majeure, comme dans notre cas. Ainsi, le Centre de gestion des coopératives s'intéresse naturellement aux initiatives coopératives, mais il est également connu pour ses études et interventions en vue de réformes légales et réglementaires en ce domaine. A notre connaissance, Tarrab et d'Aragon ont une attitude neutre à cet égard: la première partie de leur ouvrage présente les principaux modèles légiférés à l'étranger, alors que la seonde partie dévoile les résultats d'une enquête empirique sur des entreprises à participation acquise.

C) Pouvoirs et normes formelles

Nous nous intéressons donc à la création et à la relance d'entreprises par les travailleurs et les communautés, mais à la condition d'un transfert réel de pouvoir aux mains des travailleurs et des communautés.

Il n'existe évidemment pas de mécanismes qui garantissent qu'un tel transfert de pouvoir a bien lieu et qu'il se maintiendra au fil des années. Mais, nous croyons qu'il existe des normes formelles dont le non-respect mine les chances d'une égalisation ou d'une circulation du pouvoir. Ces normes nous apparaissent comme

des conditions non-suffisantes, mais essentielles pour déterminer un fonctionnement collectif de l'entreprise. Elles sont implicitement contenues dans notre échelle du communautaire. Explicitement, les principales sont les suivantes:

1. Les travailleurs (ou la communauté) doivent détenir collectivement au moins 34% du capital-actions de l'entreprise, dans tous les cas où il s'agit d'une situation à deux partenaires.

   Nous avons effectivement exclu de notre échantillon des entreprises où les travailleurs détenaient 20 à 25% du capital-actions face à un partenaire patronal détenant le reste.

2. Dans une situation à plusieurs partenaires (v.g. travailleurs, communauté et partenaires patronaux), nous avons accepté des pourcentages inférieurs à 34%, dans le cas où, en cas de retrait d'un partenaire, des conventions d'actionnaires serrées prévoyaient au minimum un retour à la norme un.

3. Dans les situations à deux partenaires du type communauté-travailleurs, nous n'appliquons aucune norme. La communautarisation apparaît, en effet, comme une autre forme de démocratisation de l'entreprise.

   Notre recherche a cependant permis de dégager des hypothèses intéressantes face à cette situation.

4. Quelle que soit la forme juridique retenue (coopérative, corporation, etc...), le travailleur et les membres de la communauté doivent avoir droit à leur quote-part de la distribution des bénéfices et de la plus-value (notamment lors de la retraite). Aucune prescription quant au mode de distribution (ex. fonction des investissements, des heures travaillées, etc...).

5. Nous avons assimilé les formules de co-propriété à une détention collective des actions.

6. Tous les travailleurs, nouveaux et anciens, peuvent devenir membres du collectif.

7. Les voix et sièges des travailleurs et communautés au conseil d'administration et à l'assemblée générale sont garantis statutairement et/ou conventionnellement, et sont, de façon générale, proportionnels aux actions qu'ils détiennent.

Les cas de co-propriété étant très rares, nos critères nous acheminent, la plupart du temps, vers des entreprises où le collectif des travailleurs s'est constitué en coopérative ou en compagnie, avec son propre conseil d'administration et de sa propre assemblée générale. Les travailleurs font ainsi l'apprentissage des mécanismes de gestion dans leur propre compagnie, peuvent engager leurs propres experts, et parlent d'une voix unie au conseil d'administration et à l'assemblée générale de la cie de production de base.

Ces normes sont appliquées avec une certaine souplesse et l'une ou l'autre peut ne pas être respectée à l'étape actuelle dans une entreprise donnée, mais sa satisfaction doit représenter un objectif concret pour les membres de l'entreprise. Exemple: dans certaines entreprises, les acteurs désiraient répartir la plus-value

en fonction des heures travaillées lors de la mise à la retraite, mais ils ignoraient comment s'y prendre; en effet, l'impact fiscal pouvait être considérable et, de plus, le mécanisme pouvait déclencher un stimulus à quitter l'entreprise pour "ramasser le magot". Cet objectif étant déjà présent, l'entreprise correspondait à notre définition. Nous avons pu l'étudier et, sur le plan facilitation, mettre au point des mécanismes appropriés face à cet objectif.

Ces normes nous distinguent de certaines équipes de recherche, celles de Tarrab et d'Aragon, par exemple, pour qui le critère de la participation est:

a) la possibilité pour les employés d'acquérir des actions de la cie (sans réserve d'actions disponibles, sans plancher minimal et sans égard au type de propriété; et

b) la possibilité de siéger au conseil d'administration et à l'assemblée générale.

Un autre groupe, dont ces normes nous distinguent, est celui de la Qualité de Vie au travail, à l'école des HEC. Ce groupe lie naturellement la participation à la qualité de vie au travail. Un tel lien est nécessaire au niveau conceptuel et il apparaît déjà réalisé concrètement dans certaines expériences de participation, au moins sur le plan des perceptions.

Cependant, nous ne pouvons, quant à nous, poser ce lien en critère de sélection des entreprises, car nous n'y voyons pas une variable aussi fondamentale que le transfert réel de pouvoir. Dans les faits, il arrive souvent que les conditions de travail, dans les entreprises participatives, se rapprochent du taylorisme. C'est notamment le cas dans les entreprises communautaires en milieu éloigné et dans les réouvertures d'usines par les travailleurs.

Ces normes nous rapprochent, par contre, d'une autre équipe des HEC (coopératives); elles transposent en effet dans le modèle corporatif les principes de base de la coopération (participation à la propriété, à la gestion et aux résultats). Ce qui nous différencie de cette équipe, c'est surtout l'adhésion, de leur part, à la formule coopérative elle-même. Nous avons, à cet égard, une attitude plus pragmatique; nous pensons, avec Bertin Nadeau et d'autres, que, pour des raisons fiscales et pour des raisons de stratégie d'entreprise, la formule coopérative peut s'avérer souhaitable et peu recommandable, selon le cas. De plus, l'impossibilité d'emporter sa part de la plus-value, lors de sa mise à la retraite, nous semble une injustice par rapport au sort réservé aux entrepreneurs capitalistes. Il existe cependant des cas où, consciemment, les travailleurs acceptent ces inconvénients de la formule coopérative, parce qu'ils y voient d'autres avantages.

En résumé donc, nous sommes normatifs quant aux principes de la coopération, mais non quant à la formule juridique et fiscale de la coopération dans sa forme actuelle.

D) Association vs entreprise

Pour la présente étape, et comme nous l'avons déjà souligné, nous avons éliminé de notre champ de recherche tout le secteur "associativiste", plus ou moins autogestionnaire et extrêmement "grouillant" dans des régions comme Montréal et Québec comme secteurs de création d'emplois pour les jeunes et d'autres groupes sociaux défavorisés. Nous y viendront en une seconde étape. Pour le moment, cette caractéristique nous distingue des groupes de recherche ou d'étude-promotion comme celui de Gabriel Gagnon et de la revue "Possible", des revues "Critères", "Le Temps Fou", etc...

E) Approche et méthodologie

Le type d'approche choisi pour notre étude nous distingue aussi des autres équipes. Le programme du centre de Gestion des coopératives consistait surtout à dresser un répertoire complet des coopératives ouvrières de production au Québec et à rédiger des monographies des expériences les plus significatives. La recherche menée par Tarrab et d'Aragon mettait davantage l'accent sur l'utilisation de questionnaires et l'analyse de régression multiple. La première partie de leur ouvrage, beaucoup plus conceptuelle, n'apparaît guère liée à cette enquête empirique elle-même. De plus, leur étude consistait en une comparaison entre des entreprises participatives et non participatives systématiquement pairées.

Quant à nous, nous percevons les entreprises à fonctionnement collectif comme un phénomène organisationnel neuf. La théorie des organisations a connu l'émergence d'un type d'acteur wébérien, et d'un type taylorien. Nous cherchons à dégager le type d'acteur propre au fonctionnement collectif. Les analyses strictement quantitatives ne seraient pas plus adaptées à cet objectif qu'elles le furent pour Taylor et Weber.

Les quarante monographies que nous avons établies à l'aide de l'échelle communautaire et du diagnostic de gestion ne constituent donc pas un résultat de recherche, mais une simple étape de l'analyse. Même les monographies ultérieures, résultant de l'analyse stratégique des entreprises, ne sont que la base d'analyses transversales.

En première étape, l'analyse stratégique établit une monographie aussi complète que possible de l'expérience étudiée. Il s'agit surtout de repérer le jeu des contraintes objectives qui pèsent sur l'entreprise. Ces contraintes constituent des incertitudes d'ordre technique, économique, social ou culturel et deviennent ainsi des sources de pouvoir pour les acteurs dans l'organisation.

Dès lors, à partir d'une série de thèmes (tels que difficultés de la tâche, relations hiérarchiques, relations avec les collègues, loisirs, intérêts extérieurs, etc...), on repère les alliances, oppositions et situations de neutralité des acteurs face à ces enjeux de la vie collective.

Il se dégage ainsi des regroupements d'acteurs plus ou moins homogènes et stables en termes d'opposition-alliance. On voit se profiler un système de pouvoir propre à l'organisation.

Mais, il importe de référer ce système de pouvoir à la série des contraintes culturelles qui colorent le jeu du pouvoir. En effet, celui-ci n'est pas un jeu sauvage; il s'effectue dans des cadres déterminés, par rapport à une série de normes, de codes, de valeurs, de représentations qui limitent l'éventualité d'un jeu stratégique où le plus fort écraserait toujours, inconditionnellement, le plus faible.

La culture organisationnelle repérée dans les entretiens en profondeur avec les acteurs doit donc être mise en rapport avec le système de pouvoir pour dégager les règles du jeu propres à l'organisation. L'ensemble des contraintes objectives, culturelles et des règles du jeu constituent les principaux supports stratégiques des acteurs et révèlent ces

stratégies, dont l'identification permet de dégager une image fidèle du système social de l'organisation étudiée. Schématiquement, la démarche peut être illustrée de la façon suivante:

incertitudes contraintes objectives ——→ sources de pouvoir ——→ alliances opposition neutralité ——→

système de pouvoir ——→ contraintes culturelles ——→ règles du j
stratégies d'acteur ——→ système social de l'organisation

Par la suite, les analyses transversales de ces monographies de base vont nous permettre de dégager un portrait des systèmes de pouvoir présents dans le fonctionnement collectif d'entreprises au Québec. Le rôle de l'Etat, les différents types de stratégies patronales et de stratégies syndicales, les relations de travail et l'organisation du travail, la détermination des objectifs des entreprises, les modalités d'accès au pouvoir, l'affrontement des élites, les types de financement et les voies d'implication des communautés, les processus de maturation des entreprises communautaires, voilà autant de points que nos résultats devraient mettre en lumière.

Cette orientation est donc essentiellement différente de celles des groupes que nous avons mentionnés plus haut: elle ne comporte aucune comparaison avec d'autres formes d'entreprises, ne se limite pas à une démarche monographique et ne procède pas à des études quantitatives de variables prédéterminées. Elles reposent plutôt sur l'étude documentaire systématique, l'observation participante et l'interprétation des phénomènes selon la démarche dite "d'analyse stratégique" (Crozier/Friedberg) complétée de l'analyse culturelle (Sainsaulieu).

Ces approches sont fondées sur l'échange avec l'interlocuteur; il ne s'agit pas seulement de recueillir des informations, mais d'échanger dans un rapport mutuel entre le chercheur et son interlocuteur pour dégager le vécu.

II- TYPOLOGIE ET CRITERES D'EVALUATION

Les questions de typologie et d'évaluation des expériences de participation paraissent indissociablement liées aux modèles normatifs implicites ou explicites de ceux qui produisent de telles typologies ou de telles évaluations. L'examen des orientations fondamentales des divers groupes d'études intéressés à la question a illustré ce phénomène au cours de la première partie de ce rapport.

Il n'est donc pas possible de répondre directement à votre quatrième question: il ne sied pas à un groupe de recherche de recommander sa typologie, son évaluation et finalement son propre modèle normatif à votre comité. Nous nous contenterons donc de rappeler les principes qui devraient guider votre comité dans l'élaboration de sa propre typologie et de ses propres critères d'évaluation.

1. Evaluation

On peut distinguer deux grands modes d'évaluation des expériences de participation: critères internes et critères externes.

Sur le plan interne, les participants se donnent eux-mêmes des critères d'évaluation en fonction de leurs objectifs

propres. Sur le plan externe, agents de l'extérieur, chercheurs, comités d'études, organismes subventionnaires, bailleurs de fonds, etc... cherchent souvent à évaluer les expériences en fonction de leurs objectifs propres.

Les résultats ne sont évidemment pas les mêmes: un expert en qualité de vie au travail pourrait trouver désolantes les conditions de travail dans tel ou tel moulin communautaire, pourtant satisfaisantes pour les acteurs dont le seul objectif est de prévenir la fermeture du village. Un expert en administration peut considérer comme de la mauvaise gestion le comportement anti-profit de tel groupe associativiste, axé, quant à lui, sur d'autres valeurs.

Certains critères externes incurvent toujours le comportement des acteurs qui ne peuvent vivre isolés de leur environnement (organismes subventionnaires, par exemple). Mais les acteurs détiennent aussi une bonne marge d'autonomie. La pondération entre les critères internes et les critères externes propres à un groupe d'observateurs ou de facilitateurs donné relève finalement de la conjoncture, et aussi de l'éthique.

Un autre élément qu'il importe de rappeler, et que notre recherche illustre abondamment, c'est que l'ensemble des critères d'évaluation externes pesant sur une entreprise donnée alimente en outils stratégiques tel ou tel groupe au sein de l'organisation. Ces critères sont eux-mêmes des sources d'incertitude, et donc de pouvoir pour les groupes d'acteurs.

Ces phénomèmes rendent très difficile une évaluation des expériences de participation.

Cependant, ils n'influent pas directement sur la validité d'une évaluation externe. Par exemple, on aura raison de diagnostiquer des conditions de travail déplorables et un taux d'accidents élevé dans notre moulin de tout à l'heure. Sur le plan externe, ce diagnostic est totalement pertinent. Sur le plan interne, il devient un simple facteur stratégique parmi d'autres.

EN REPONSE A VOTRE QUESTION SUR L'EVALUATION

1.1 Le Comité doit définir ses propres critères d'évaluation en fonction de ses propres objectifs et de ce qu'il estime mesurable en fonction des ressources dont il dispose.

1.2 Le Comité doit évaluer l'importance de ses critères (productivité, satisfaction au travail, etc...) dans la hiérarchie des objectifs de chaque expérience.

2. Typologie

Les problèmes de typologie ont été abondamment mentionnés au cours de la première partie de ce rapport. Il importe quand même que nous formulions quelques recommandations.

EN REPONSE A VOTRE QUESTION SUR LA TYPOLOGIE

2.1 Le Comité doit avant tout circonscrire son champ d'étude.

2.2 Le Comité doit en arriver à un accord sur un nombre minimum de critères normatifs, pour en arriver à une typologie propre.

En termes de champ d'étude, il importe de distinguer au moins quatre secteurs d'expériences de participation:

- le secteur public et para-public
- le secteur de l'amélioration des conditions de travail dans les entreprises, y inclus les interventions législatives et l'actionnariat symbolique
- le secteur associationiste
- le secteur du fonctionnement collectif proprement dit.

Si le Comité inclut les deux premiers secteurs dans son mandat, il devrait s'en remettre aux groupes de recherches connus pour leurs activités dans ces domaines pour l'éclairer dans sa démarche: Jacques Godbout, à l'INRS, Clermont Bégin à la Faculté des sciences de l'administration de l'Université Laval et le groupe de Qualité de Vie au Travail de l'Ecole des HEC, Montréal.

Le secteur associationiste n'intéressera pas nécessairement le Comité. Il constitue toutefois un secteur de création d'emploi important pour les années à venir. Il est particulièrement difficile d'en dresser une typologie.

Nous avons commencé à discuter de ce problème avec quelques collègues de l'International Institute for Management de Berlin, afin d'entamer bientôt une relance de notre programme de recherche vers le secteur associatif. Nous joignons

en annexe II, un document-synthèse produit conjointement et qui illustre la situation en Allemagne; ce document, qui constitue un résumé d'un ouvrage de Joseph Huber, constitue une typologie possible du mouvement alternatif; il servira de guide à notre propre effort de catégorisation au Québec.

De plus, lors du colloque de la revue "Possible" sur l'autogestion, en octobre 1980, un groupe d'étude et de liaison du mouvement québécois a été mis sur pied. Le Comité pourrait les contacter pour obtenir des informations sur leur propre démarche.

Quant au secteur du fonctionnement collectif au sens propre, nous croyons avoir trouvé une bonne façon d'appréhender la réalité.

Néanmoins, certains trouveront nos normes insuffisantes. D'autres les trouveront inutiles. Certains n'estimeront la participation garantie que par le passage de l'entreprise à la formule coopérative.

Ce qui importe pour le Comité, c'est qu'il fasse lui-même sa démarche normative. Un tel jugement de valeur peut répugner à première vue, mais il se pose toujours, de façon implicite ou explicite. Seule l'explication permettra de tenir compte des jugements de valeur au sein de votre groupe. Lors du travail d'analyse proprement dit, cette explicitation permettra un langage moins équivoque pour étudier, évaluer,classer les entreprises. Enfin, les lecteurs de votre rapport sauront mieux de quoi vous parlez.

Ce sont là des éléments très importants, puisque le domaine du fonctionnement collectif d'entreprises est envahi de termes très équivoques comme pouvoir, démocratie, participation, etc... Il nous apparaît même qu'une fois explicité votre modèle, la question de typologie se résoudra assez facilement. De plus, pourvu que cette typologie soit cohérente avec notre normatif, la signification de vos résultats d'enquête s'en trouvera rehaussée nettement.

Ce sont là généralement,des caractéristiques fondamentales d'une bonne étude dans ce domaine extrêmement mouvant de la démocratie d'entreprise.

ANNEXE I

ECHELLE DU COMMUNAUTAIRE

Définition des variables

A) Participation des travailleurs à la propriété de l'entreprise:

Evaluation, à la fois, de la proportion de la propriété détenue par les travailleurs, 10, 20 ou 40% et du type de propriété. Ainsi, la propriété individuelle de 40% des actions recevra une "note" différente de la propriété collective de 40% des actions.

B) Participation des travailleurs à la gestion de l'entreprise:

Cette note permettra d'évaluer le niveau de participation atteint dans une entreprise. Elle évaluera les mécanismes mis en place à cette fin dans les entreprises subventionnées.

C) Partage des résultats de l'entreprise:

On entend par là le niveau de partage des profits, des surplus ou des effets bénéfiques de l'entreprise. Il s'agira ici d'évaluer à quel point les travailleurs participent aux profits, jusqu'où va l'absence de profits d'une coop de services, et, à la limite, jusqu'à quel point l'implantation d'une entreprise permet le relèvement d'une communauté. En somme, jusqu'à quel point les effets d'un projet (profits, surplus, etc...) sont ressentis par les communautés concernées.

D) Niveau d'insertion de la collectivité dans la propriété de l'entreprise:

Cette note évaluera la part des actions détenues par les membres d'une communauté locale, tout en tenant compte du caractère spécifique aux corporations sans but lucratif.

N.B.- Pour les entreprises de plus de deux ans d'existence, nous tiendrons compte de deux autres variables:

- la fréquence des assemblées
- le taux de renouvellement des élus.

Dans toutes les entreprises visitées, quel qu'en soit le type et quelles que soient ses premières impressions, l'analyseur doit recueillir tous les documents de nature statutaire, juridique ou réglementaire spécifiant le statut de l'entreprise et les responsabilités, droits, pouvoirs et rapports entre les membres eux-mêmes, ainsi qu'avec la communauté environnante.

ECHELLE DU COMMUNAUTAIRE

Coopérative de production ou assimilée

Coopérative de production ou assimilée

Par coopérative de production ou assimilée, on entend l'entreprise dont le statut juridique relève des lois et réglementations sur les coopératives, et qui possède les caractéristiques suivantes:

a) les travailleurs sont propriétaires égaux de l'entreprise,et ce, de façon officielle (charte, statuts, etc...);

b) l'entreprise possède des mécanismes systématiques permettant la participation des travailleurs à la gestion quotidienne de l'entreprise;

c) les travailleurs accaparent les surplus créés par l'exploitation.

De plus, les entreprises possédant un statut juridique différent sont assimilées à des coopératives de production si elles possèdent toutes ces caractéristiques.

Critère I: Participation des travailleurs à la propriété de l'entreprise

Ce critère est basé sur deux facteurs: le pourcentage des parts de la coop qui sont détenues par les travailleurs actuels de l'entreprise et le nombre de travailleurs dans la coop. Dans les cas où les travailleurs se sont regroupés en coop pour détenir ensemble des actions dans une entreprise de base, la même pondération s'applique:

Parts détenues par les travailleurs actuels	
100%	9
80 à 99%	8
60 à 79%	6
40 à 59%	4
20 à 39%	2
moins de 20%	0

Facteur de correction

No de trav.		Facteur de correction
plus de 10	...	X 1
de 4 à 10	...	X 2/3
3 et moins	...	X 1/2

N.B. Le facteur de correction: Pour tenir compte de la dimension collective de la participation des travailleurs à la propriété de l'entreprise.

Critère II: Participation des travailleurs à la gestion dans une perspective de démocratie industrielle

PARTICIPATION GLOBALE

A) Autogestion: L'entreprise appartient aux travailleurs qui en assurent collectivement la gestion. 6 à 9

Les travailleurs sont tous membres de l'assemblée générale, décident de tout et ont une autonomie complète dans l'application des décisions. 9

Les travailleurs sont tous membre de l'assemblée générale, décident de tout; mais l'on constate l'utilisation de modèles hiérarchiques au niveau de l'application (travail, coordination, planification). 6

B) Cogestion majoritaire:

Employés majoritaires au sein du conseil d'administration. 5 à 8

C) Cogestion paritaire:

Les travailleurs et les autres partenaires sont à représentation égale au sein du conseil d'administration et de l'assemblée générale.	4 à 7
Ex.: 48% des parts au collectif 48% des parts aux propriétaires 4% à des organismes extérieurs.	

D) Cogestion minoritaire:

Représentation minoritaire des travailleurs au niveau du conseil d'administration et des organismes décisionnels, touchant toute la gestion de l'entreprise.	3 à 6
Réalisation au maximum des éléments de la définition (mise en place de mécanismes réels favorisant la participation).	6
Respect des normes minimales, des statuts de l'entreprise au plan de la participation (manque d'intérêt, réticence).	3

PARTICIPATION PARTIELLE

E) Participation au niveau de l'usine:

Participation des employés au niveau d'organismes décisionnels, planification opérationnelle.	2 à 5
Ex.: échéanciers, approvisionnement, main-d'oeuvre.	
Implication des employés dans la prise de décision à la production, et ce dans une proportion importante.	5
Implication dans une proportion infime des décisions relatives à la production.	2

F) Participation au niveau de l'atelier:

Participation dans le lieu de l'organisation concrète du travail dans une équipe restreinte.	1 à 4
Implication importante ou majoritaire dans les décisions relatives au travail quotidien au niveau de l'atelier.	4
Implication dans les décisions relatives à la production.	1

G) Consultation information:

Politique de consultation.	3
Vision transparente et globale de l'organisation.	2
Politique d'information.	1

H) Aucune information. 0

Critère III: Le partage des résultats de l'entreprise

Comment dispose-t-on des bénéfices? Ils peuvent être appropriés par les travailleurs actuels. L'appropriation par les travailleurs comprend-elle l'accumulation de surplus dans l'entreprise? Si oui, par quels mécanismes (notamment au niveau de la plus-value)?

A) Pourcentage des bénéfices distribués aux travailleurs actuels de l'entreprise

81	à	100%	8
51	à	80%	6
31	à	50%	4
11	à	30%	2
1	à	10%	1
		0	0

Note: S'assurer des renseignements suivants:

1) mode de distribution
   a) collectif
   b) individuel
   c) les deux

2) explication de la distribution

3) pourcentage global des bénéfices accumulés.

B) Proportion des bénéfices accumulés allant ou devant aller aux travailleurs

Note: 1) Identifier le but et l'utilisation des fonds accumulés.

2) Identifier et décrire tout effort nouveau, original et/ou non prescrit, concernant la distribution des bénéfices.

3) Identifier et décrire l'impact sur la communauté, s'il y a lieu.

4) Identifier les mécanismes d'appropriation - distribution de la plus-value.

C) L'impact de l'entreprise sur la communauté aux plans économique et social est:

Significatif entre	1 et 3
Insignifiant	0

Critère IV: Ne s'applique pas.

Si plus de 2 ans d'existence.

Critère V: Fréquence des assemblées.

Critère VI: Taux de renouvellement des élus.

CORPORATION PAR ACTIONS

Corporation par actions ou assimilée

Par corporation par actions ou assimilée, on entend toute entreprise dont le statut juridique est défini (enregistrée ou incorporée) et qui possède les caractéristiques suivantes:

1) l'entreprise est la propriété des personnes, quelles qu'elles soient, qui ont payé des parts ou des actions;

2) chacun des "propriétaires" de l'entreprise en possède une part proportionnelle à sa mise;

3) l'entreprise est à but lucratif, même si les objectifs sociaux ne sont pas négligeables.

Critère I: La participation des travailleurs à la propriété de l'entreprise

Actions détenues par les travailleurs

A) Individuellement

100%	9
80 à 99%	7
50 à 79%	5
30 à 49%	3
moins de 30%	0

B) Collectivement

100%	9
80 à 99%	8
51 à 79%	7
33 1/3 à 50%	5
20 à 33%	3
1 à 19%	1
0	0

N.B. L'appropriation collective reçoit une "cote" un peu plus élevée, parce qu'elle confère plus de pouvoir aux travailleurs que l'appropriation individuelle.

Critère II: Participation des travailleurs à la gestion dans une perspective de démocratie industrielle

PARTICIPATION GLOBALE

A) Autogestion: L'entreprise appartient aux travailleurs qui en assurent collectivement la gestion. 6 à 9

Les travailleurs sont tous membres de l'assemblée générale, décident de tout et ont une autonomie complète dans l'application des décisions. 9

Les travailleurs sont tous membres de l'assemblée générale, décident de tout; mais l'on constate l'utilisation de modèles hiérarchiques au niveau de l'application (travail, coordination, planification). 6

B) Cogestion majoritaire:

Employés majoritaires au sein d'un conseil d'administration. 5 à 8

C) Cogestion paritaire:

Les travailleurs et propriétaires initiaux sont à représentation égale au sein du conseil d'administration et de l'assemblée générale. — 4 à 7

Ex.: 48% des parts au collectif
48% des parts aux propriétaires
4% à des organismes extérieurs.

D) Cogestion minoritaire:

Représentation minoritaire des travailleurs au niveau du conseil d'administration et des organismes décisionnels, touchant toute la gestion de l'entreprise. — 3 à 6

Réalisation au maximum des éléments de la définition (mise en place de mécanismes réels favorisant la participation). — 6

Respect des normes minimales, mais réticence ou manque d'intérêt. — 3

PARTICIPATION PARTIELLE

E) Participation au niveau de l'usine:

Participation des employés au niveau d'organismes décisionnels, planification opérationnelle. — 2 à 5

Ex.: échéanciers, approvisionnement, main-d'oeuvre.

Implication des employés dans la prise de décision à la production, et ce, dans une proportion importante. — 5

Implication infime dans les décisions relatives à la production. — 2

F) Participation au niveau de l'atelier

Participation à l'organisation concrète du travail au sein d'une équipe restreinte.	1 à 4
Implication importante ou majoritaire dans les décisions relatives au travail quotidien au niveau de l'atelier.	4
Implication infime dans les décisions relatives à la production.	1

G) Consultation information:

Politique de consultation.	3
Vision transparente et globale de l'organisation.	2
Politique d'information.	1

H) Aucune information.

Critère III: Le partage des résultats de l'entreprise

Comment dispose-t-on des bénéfices? Ils peuvent être appropriés par les travailleurs actuels. L'appropriation par les travailleurs comprend la participation aux bénéfices et la participation à la distribution de la plus-value en cas de vente ou de mise en disponibilité (retraite, etc...).

A) Pourcentage des bénéfices distribués aux travailleurs actuels de l'entreprise

81	à	100%	8
51	à	80%	6
31	à	50%	4
11	à	30%	2
1	à	10%	1
		0	0

Note: S'assurer des renseignements suivants:

1) mode de distribution
   a) collectif
   b) individuel
   c) les deux
2) explication de la distribution: mécanismes
3) pourcentage global des bénéfices accumulés.

B) Proportion des bénéfices accumulés allant ou devant aller aux travailleurs

Note:
1) Identifier le but et l'utilisation des fonds accumulés.
2) Identifier et décrire tout effort nouveau, original et/ou non prescrit, concernant la distribution de la plus-value.
3) Identifier et décrire l'impact économique sur la communauté, s'il y a lieu.

C) L'impact de l'entreprise sur la communauté aux plans économique et social est:

Significatif entre	1 et 3
Insignifiant	0

Critère IV: L'insertion de la collectivité dans la propriété de l'entreprise

Dans quelle mesure la communauté locale est-elle associée à la propriété de l'entreprise? Trois possibilités ont été retenues. On choisit celle qui confère la note la plus élevée.

A) Le nombre d'actionnaires sur une base capitaliste traditionnelle s'élève à:

Plus de 100 actionnaires	4
De 20 à 100 actionnaires	2
De 5 à 20 actionnaires	1
Moins de 5 actionnaires	0

B) Des groupes locaux d'investisseurs: (Sodeq, caisses d'établissement, etc...) possèdent des actions. La part détenue par les groupes est:

Plus de 60%	6
De 30 à 60%	4
De 10 à 30%	2
Moins de 10%	0

C) Les actionnaires sont nombreux, ont limité la possibilité de contrôle par quelques-uns en limitant le nombre d'actions qui peuvent être détenues par un individu et sont représentatifs d'un milieu et de sa volonté de réussir:

Plus de 15 actionnaires	8
De 15 à 11	7
De 10 à 9	6
De 7 à 4	4
Moins de 4	0

N.B. La note de l'entreprise sera corrigée par la suivante si elle s'applique: les actionnaires sont de l'extérieur plus de 50%: x ½; de 25%: x ¾, etc.

Si plus de deux ans d'existence

Critère V: Fréquence des assemblées.

Critère VI: Taux de renouvellement des élus.

SOCIETE SANS BUT LUCRATIF

Société sans but lucratif ou assimilée

Par Société sans but lucratif, on entend une entreprise incorporée en vertu de la troisième partie de la loi des Compagnies (ou tout autre mécanisme assimilable) dont les objectifs ne sont pas principalement économiques, où la notion de propriété de l'entreprise est formellement inexistante, parce qu'elle est remplacée par la notion des membres; qui ne distribue pas formellement de dividendes à même les profits ou de trop perçus aux sociétaires parce qu'il n'existe ni actions,ni parts sociales.

Critère I: Ne s'applique pas, mais vérifier les classifications statutaires des divers membres.

Critère II: Participation des travailleurs à la gestion dans une perspective de démocratie industrielle

PARTICIPATION GLOBALE

A) Autogestion: L'entreprise appartient aux travailleurs qui en assurent collectivement la gestion. 6 à 9

Les travailleurs sont tous membres de l'assemblée générale, décident de tout et ont une autonomie complète dans l'application des décisions. 9

Les travailleurs sont tous membres de l'assemblée générale, décident de tout; mais l'on constate l'utilisation de modèles hiérarchiques au niveau de l'application (travail, coordination, planification).

B) Cogestion majoritaire:

Employés majoritaires au sein du conseil d'administration. 5 à 8

C) Cogestion paritaire:

Les travailleurs et les autres partenaires sont à représentation égale au sein du conseil d'administration et de l'assemblée générale. 4 à 7

Ex.: 48% des parts au collectif
48% des parts aux propriétaires
4% à des organismes extérieurs.

D) Cogestion minoritaire

Représentation minoritaire des travailleurs au niveau du conseil d'administration et des organismes décisionnels, touchant toute la gestion de l'entreprise. 3 à 6

Réalisation au maximum des éléments de la définition (mise en place de mécanismes réels favorisant la participation). 6

Respect des normes minimales, mais réticence ou manque d'intérêt. 3

PARTICIPATION PARTIELLE

E) Participation au niveau de l'institution

Participation des employés au niveau d'organismes décisionnels, planification opérationnelle. 2 à 5

Implication des employés dans la prise de décision à la production,et ce, dans une proportion importante. 5

Implication infime dans les décisions relatives à la production. 2

F) Participation au niveau de l'atelier

Participation dans le lieu de l'organisation concrète du travail dans une équipe restreinte. 1 à 4

Implication importante ou majoritaire dans les décisions relatives au travail quotidien au niveau de l'atelier. 4

Implication infime dans les décisions relatives à la production. 1

G) Consultation information

Politique de consultation. 3

Vision transparente et globale de l'organisation. 2

Politique d'information. 1

H) Aucune information.

Critère III: Le partage des résultats de l'entreprise

Le résultat social et économique de l'entreprise est-il partagé? Trois sous-critères permettent d'évaluer l'effet de l'entreprise sur son milieu; on fait la moyenne des trois notes pour obtenir la note octroyée à l'entreprise:

A) Les membres de la société et ceux qui y participent sont-ils au plan économique

favorisés	3	
défavorisés	9	N.B. Vérifier fluctuations et mécanismes de fixation des salaires et rémunérations.
ni l'un ni l'autre	6	

B) Les membres participent-ils aux assemblées, aux réunions, et de manière générale, aux activités de la société? Dans ce cas, nous postulons que la participation aux activités apporte une formation aux personnes et leur fait ainsi partager un résultat.

Les membres participent de:

60 à 100%	9
30 à 59%	6
0 à 29%	3

C) Quels objectifs la corporation poursuit-elle? Ces objectifs rayonnent-ils directement sur la communauté?

Peu	3
Moyennement	6
Beaucoup	9

Critère IV: L'insertion de la collectivité dans la propriété de l'entreprise

Les corporations sans but lucratif n'émettant aucun titre permettant d'en revendiquer la propriété, il s'agit ici de savoir jusqu'à quel point la collectivité locale est impliquée dans l'entreprise et jusqu'à quel point elle la contrôle. Pour l'évaluer, trois sous-critères, dont on fera la moyenne (notes).

A) Le nombre de membres dans la corporation est significatif à la fois de l'intérêt de la collectivité pour l'entreprise et de l'ouverture de la corporation sur la collectivité.

Choisir la note la plus appropriée.

La corporation réunit:

Moins de 100 membres	3
De 100 à 1 000 membres	6
Plus de 1 000 membres	9
Tout un milieu	9
Une partie significative d'une communauté	entre 5 et 8

N.B. L'analyseur doit préciser la nature et la dimension du milieu.

Ex.: Milieu des handicapés d'une ville, soit 300 personnes, la population d'une ville étant de 5 000 habitants.

B) La composition du conseil d'administration en dit long sur le contrôle de l'entreprise par la collectivité.

Le conseil d'administration réunit:

surtout des élites	3
surtout des classes populaires	9
les deux 50-50	6

C) Le coût de participation à la corporation nous renseigne sur l'accueil qu'elle fait aux membres de la collectivité locale:

Le coût de la carte de membre est

prohibitif	3
raisonnable	6
modeste	9

N.B. A priori pour chaque cas, définir ce que seraient les 3 degrés (prohibitif, raisonnable, modeste).

N.B. La note de l'entreprise sera corrigée par la suivante si elle s'applique.

Les membres sont de l'extérieur à 50%: x ½; à 25%: x ¾, etc...

Si plus de deux ans d'existence

Critère V: Fréquence des assemblées.

Critère VI: Taux de renouvellement des élus.

COOPERATIVE DE SERVICES

Coopérative de services ou assimilée

Par coopérative de services, on entend l'entreprise dont l'objectif est de fournir des services à des usagers qui en sont aussi les propriétaires. Ce type d'entreprise comprend les coopératives de consommateurs, les coopératives d'épargne et de crédit, les coopératives de services à des artisans, etc...

Critère I: Ne s'applique pas.

Critère II: Participation des travailleurs à la gestion dans une perspective de démocratie industrielle

PARTICIPATION GLOBALE

A) Autogestion:	La gestion de l'entreprise se trouve, de fait, entièrement dévolue aux travailleurs.	6 à 9
	Les travailleurs sont tous membres de l'assemblée générale, décident de tout et ont une autonomie complète dans l'application des décisions.	9
	Les travailleurs sont tous membres de l'assemblée générale, décident de tout; mais l'on constate l'utilisation des modèles hiérarchiques au niveau de l'application (travail, coordination, planification).	6
B) Cogestion majoritaire:		
	Employés majoritaires au sein du conseil d'administration.	5 à 8

C) Cogestion paritaire:

Les travailleurs et les autres sociétaires sont à représentation égale au sein du conseil d'administration et de l'assemblée générale. — 4 à 7

Ex.: 48% des parts au collectif
48% des parts aux sociétaires
4% des organismes extérieurs.

D) Cogestion minoritaire:

Représentation minoritaire des travailleurs au niveau du conseil d'administration et des organismes décisionnels, touchant toute la gestion de l'entreprise. — 3 à 6

Réalisation au maximum des éléments de la définition (mise en place de mécanismes réels favorisant la participation). — 6

Respect des normes minimales, mais réticence ou manque d'intérêt. — 3

PARTICIPATION PARTIELLE

E) Participation au niveau de l'usine:

Participation des employés au niveau d'organismes décisionnels, planification opérationnelle. — 2 à 5

Ex.: échéanciers, approvisionnement, main-d'oeuvre.

Implication des employés dans la prise de décision à la production, et ce, dans une proportion importante. — 5

Implication infime dans les décisions relatives à la production. — 2

F) Participation au niveau de l'atelier:

Participation à l'organisation concrète du travail au sein d'une équipe restreinte.	1 à 4
Implication importante ou majoritaire dans les décisions relatives au travail quotidien au niveau de l'atelier.	4
Implication infime dans les décisions relatives à la production.	1

G) Consultation information:

Politique de consultation.	3
Vision transparente et globale de l'organisation.	2
Politique d'information.	1

H) Aucune information. 0

Critère III: Le partage des résultats de l'entreprise

Comment les membres profitent-ils des résultats de la coopérative? Pour l'établir, trois sous-critères dont la moyenne établit une note.

Effort de la direction:

A) Implication des travailleurs dans les décisions de la coopérative

Dans les décisions stratégiques	9
Dans les décisions importantes	6
Dans le travail de service	3

B) Réponse des membres:

Participation des travailleurs aux assemblées de la coopérative.

Dans ce cas, nous postulons que la participation aux assemblées apporte une formation aux sociétaires et leur fait ainsi partager un résultat idéologique de la coopérative.

Les travailleurs participent de:

60	à	100%	9
30	à	59%	6
de 0	à	30%	3

C) Le partage des résultats économiques de la coopérative profite-t-il aux travailleurs?

La politique de prix favorise:

la répartition des surplus	9
les projets futurs	6
les bas prix	3

D) L'impact de l'entreprise sur la communauté est:

Fort	3
Faible	0

Critère IV: L'insertion de la collectivité dans la propriété de l'entreprise

La coopérative est-elle le fait d'un petit groupe de "Happy Few" ou sert-elle un grand nombre? Le milieu a-t-il accepté

d'y investir beaucoup ou non? Deux sous-critères pour évaluer jusqu'à quel point le milieu possède sa coopérative de services; on en fait une moyenne.

A) La coopérative réunit:

Moins de 100 membres	3
Entre 100 et 1 000 membres	6
Plus de 1 000 membres	9
Une proportion significative de la communauté	Entre 5 - 8
Un maximum de membres	9

Note: L'analyseur doit définir la communauté (taille) et la population-cible.

B) Le coût de la part sociale est:

Inférieur à 10 $	2
Entre 10 et 30 $	4
Entre 30 et 100 $	6
Plus de 100 $	9

Note: La note de l'entreprise sera corrigée par la suivante si elle s'applique:

Les sociétaires sont de l'extérieur à 50%: X ½, à 25%: X ¾, etc...

Si plus de deux ans d'existence:

Critère V: Fréquence des assemblées.

Critère VI: Taux de renouvellement des élus.

LA PARTICIPATION DES INDIVIDUS DANS L'ENTREPRISE D'AFFAIRES

GABRIEL GAGNON
Professeur
Département de sociologie
Université de Montréal

I. TYPOLOGIES DE LA PARTICIPATION

Il est difficile de tirer des nombreuses recherches empiriques et théoriques portant sur la participation dans divers pays et à divers niveaux de la pratique sociale une typologie formelle, fixe et unique que j'aurais utilisée dans tous les cas.

Il m'apparaît cependant utile, pour aider à clarifier ce concept flou et passe-partout qu'est la participation, d'essayer de faire ressortir certaines des typologies explicites et surtout implicites auxquelles j'ai eu à me référer, même si elles ne constituent pas entre elles un système parfaitement cohérent.

1. Systèmes de participation

C'est d'abord au niveau des sociétés globales que je me suis intéressé aux questions de participation.

a) Le seul fait d'appartenir à une société donnée implique qu'on y participe de fait.

b) Certaines sociétés, dites libérales, permettent à leurs membres de s'associer dans tous les domaines, sous toutes les formes compatibles avec la loi: il s'agit ici de participation volontaire.

c) Les sociétés totalitaires expriment, de façon précise dans leur législation, les formes de participation permises ou imposées aux citoyens: il s'agit de participation imposée.

d) Un dernier type de société cherche à susciter à tous les niveaux la participation des citoyens (travail,

consommation, vie quotidienne, etc.): il s'agit ici de participation provoquée. C'est ce type de société qui s'interroge sur la participation considérée comme implicite dans les autres.

Cette première typologie globale est importante pour comprendre le contexte dans lequel se situent les expériences plus restreintes de participation au niveau des unités plus petites qui forment la société (régions, institutions, entreprises). Ainsi, depuis 1960, globalement, le Québec a oscillé selon les gouvernements au pouvoir et les secteurs impliqués entre participation volontaire et provoquée.

2. Formes de participation

Si l'on passe au niveau des rapports des institutions avec l'Etat ou des individus avec les institutions auxquelles ils appartiennent, la typologie la plus éclairante distingue:

a) Participation de fait: elle est impliquée par la seule existence d'une institution ou par la participation d'un individu à une institution.

b) Participation conflictuelle: la société ou l'institution est vue comme divisée en dominants-décideurs et dominés qui doivent l'influencer sous le mode du conflit.

c) Participation consultative: les institutions ou les individus acceptent la légitimité de décideurs bien identifiés qu'ils cherchent à influencer en fournissant leur point de vue par des canaux appropriés.

d) Participation décisionnelle: l'ensemble des institutions d'une société ou l'ensemble des individus au sein d'une institution deviennent les décideurs dans des limites définies par la loi.

3. Objet de la participation

Si on en arrive maintenant à "l'entreprise d'affaires" ou de production, on doit s'interroger sur l'objet de la participation. On suppose évidemment qu'il s'agit d'abord de la participation de ceux qui travaillent dans l'entreprise.

a) Le fait d'appartenir à une entreprise implique, par définition, une participation au travail.

b) Cette participation au travail peut s'accompagner d'une forme de distribution des profits ou des trop-perçus: il s'agit alors de participation aux résultats.

c) La participation aux résultats peut découler de la possession d'une partie ou de la totalité du capital de l'entreprise: il s'agit alors de participation à la propriété.

d) Abstraction faite de la forme de la propriété, les travailleurs peuvent participer aux décisions qu'implique le fonctionnement de l'entreprise: il s'agit de participation à la gestion.

4. Participation à la gestion

La participation à la gestion m'apparaît la forme la plus significative de participation dans l'entreprise.

Les variables à identifier sont ici:

a) L'intensité de la participation: minoritaire, paritaire, majoritaire, totale. Dans les deux premiers cas, on parlera ordinairement de cogestion; dans les deux autres, d'autogestion.

b) Le niveau de la participation: conseil d'administration, conseil de surveillance, comités d'entreprise (santé et sécurité), ateliers.

c) Les contenus de la participation: relations de travail, technologie, environnement, mise en marché, production, financement.

Les diverses typologies esquissées ici sont une construction à posteriori tirée de mes recherches. Elles seront éclairées, je l'espère, par mes réponses aux trois questions suivantes. J'essaierai finalement d'en tirer, au point V, des hypothèses de recherche spécifiques,susceptibles d'éclairer la démarche du C.P.D.Q.

II. EXPERIENCES EXAMINEES

La plupart des recherches que j'ai effectuées, seul ou avec mes étudiants au cours des vingt dernières années, ont tourné autour des problèmes de la participation et de l'autogestion.

Mes principaux travaux ont porté sur les sociétés globales pour essayer d'y discerner les principaux facteurs économiques, politiques, sociaux et culturels qui facilitent la participation aux différents niveaux et dans les différentes institutions de ces sociétés.

J'en ai tiré un livre (Coopératives ou autogestion. Sénégal, Cuba, Tunisie, P.U.M. 1976) où j'examine, de façon approfondie, la participation populaire au développement, particulièrement en milieu rural, dans trois pays. Le travail fait suite à de nombreux séjours sur le terrain effectués en compagnie d'étudiants. Il comprend l'étude détaillée de la participation dans deux coopératives agricoles à Cuba (Société d'agriculture et d'élevage et coopérative de crédit et de services) et quatre coopératives vinicoles en Tunisie. La conclusion du volume (441-472) s'interroge sur les conditions globales de la participation dans divers types de sociétés, particulièment celles où elle est provoquée par l'Etat.

En plus de ces études sur le Tiers Monde, qui ont occupé beaucoup de mon temps, j'ai toujours continué de travailler sur les problèmes de participation au Québec de façon plus intensive depuis 1976, où j'ai fondé avec des collègues et amis une revue, POSSIBLES, qui se consacre à ces questions.

Un recueil de textes publié en 1975 avec Luc Martin (Québec, 1960-1980. La crise du développement. Matériaux pour une sociologie de la planification et de la participation. Hurtubise HMH) essaie de faire le point sur la décennie soixante où l'on parla beaucoup de participation et de planification au Québec, en y croyant un peu naïvement, sans en voir toutes les conséquences et les difficultés. L'objet d'études est ici la société québécoise dans son ensemble.

Parallèlement à ce travail, j'ai effectué, dans le cadre puis dans le prolongement des activités du B.A.E.Q., plusieurs recherches empiriques sur la participation consultative au niveau régional. La participation scolaire (Le processus de

régionalisation scolaire dans l'Est du Québec. Québec. Imprimeur de la Reine. 1965) et l'élaboration de structures régionales de développement aux Iles-de-la-Madeleine (L'ensemble du Volume XI, no 3, septembre-décembre 1970 de Recherches Sociographiques) ont été ici mes principaux objets d'étude, l'accent ayant été mis sur les coopératives de pêche, dans le cas des Iles-de-la-Madeleine. Une introduction théorique au numéro de Recherches Sociographiques (Les Iles-de-la-Madeleine: Eléments pour une anthropologie de la participation, pp. 223-254) essaie de formuler un certain nombre d'hypothèses théoriques sur la participation au niveau régional.

Depuis 1977, j'ai organisé, dans le cadre du Département de sociologie de l'Université de Montréal, un groupe informel de recherche sur "l'autogestion, les coopératives et les organisations communautaires". Ce groupe sert à encadrer des travaux d'étudiants conduisant à des thèses de maîtrise et de doctorat, à organiser des rencontres ou colloques et à susciter des publications. Le travail porte ici surtout sur des entreprises ou des groupes caractérisés par la participation décisionnelle à la gestion. Nous avons travaillé et travaillons encore surtout sur d'hypothétiques conseils de quartier, sur les coopératives de production, sur des coopératives d'habitation à Montréal et à Sherbrooke, sur Tricofil et Tapis Elite, sur la coopérative de développement du J.A.L., sur la radio-communautaire du Centre-Ville, sur le programme OSE-PECEC à Montréal, etc.

Ce qui unit ces expériences prises dans les secteurs social, culturel et économique, c'est le souci de prise en mains de la gestion par la base.

Un premier essai de réflexion sur cet ensemble de recherches se trouve dans "Faire l'autogestion. Réalités et Défis. Possibles. Vol. 4, nos 3-4. Printemps-été 1980"; un colloque réunissant environ 400 représentants de groupes communautaires a été tenu sur ce numéro les 2, 3 et 4 octobre 1980, à l'Université de Montréal.

Quant à moi personnellement, en plus de participer à ces diverses activités collectives, j'ai, dans le secteur de l'entreprise d'affaires, particulièrement suivi les expériences du J.A.L. où j'ai séjourné sur le terrain, et de Tricofil où un de mes étudiants, Marcel Simard, termine une thèse de doctorat très détaillée qui sera déposée cet été et qui sera d'un grand intérêt pour vous. J'ai présenté une synthèse provisoire de mes idées sur la participation au niveau de l'entreprise au Québec et dans les sociétés industrielles dans une conférence au dixième colloque de l'Ecole de Relations industrielles de l'Université de Montréal en novembre 1979, intitulée "La démocratisation de la gestion et de la propriété dans l'entreprise. Deux... dix... cent Tricofil?" J'annexe une copie de ce texte au présent rapport.

III- SPECIFICITE DE MES RECHERCHES

Mes recherches sur un sujet aussi vaste et aussi flou que celui de la participation ayant été effectuées à diverses périodes, dans plusieurs pays et à divers niveaux de la réalité sociale, il m'est difficile de les comparer clairement et point par point avec celles de collègues qui prennent souvent un point de vue plus spécifique et plus partiel.

Je m'en tiendrai donc ici aux recherches que j'ai effectuées au Québec sur la participation au niveau des entreprises pour essayer d'en dégager ce qui m'en apparaît les principales caractéristiques. Les lecteurs pourront ainsi, je l'espère, effectuer eux-mêmes la comparaison à partir des contributions des autres chercheurs qui participent à la présente consultation du C.P.D.Q.

1. J'ai toujours eu tendance à considérer la participation dans les entreprises non comme un phénomène exceptionnel, temporaire et voué à l'échec, mais comme l'élément essentiel d'un nouveau projet de société à élaborer pour les sociétés post-industrielles. Ce préjugé favorable m'a amené à toujours lier mes études au contexte économique, politique et culturel global de la société québécoise. C'est plus la société de participation que la participation dans l'entreprise qui devient ainsi mon principal objet d'études.

2. Quant au type d'entreprises étudié, je me suis surtout intéressé concrètement aux expériences de propriété collective, ce qui m'a amené à favoriser les entreprises coopératives et les organisations communautaires. J'ai plus travaillé empiriquement en milieu rural (Est du Québec, Témiscouata, Iles-de-la-Madeleine) qu'en milieu urbain, plus particulièrement dans les secteurs de la pêche et de la forêt. Par ailleurs, j'ai participé à des organismes coopératifs ou communautaires dans le secteur culturel, dans les domaines de l'édition et de la presse.

3. Dans les entreprises de type coopératif ou communautaire, j'ai surtout cherché à voir comment les structures de propriété se répercutaient ou non sur la gestion non seulement formelle de l'entreprise (participation à des assemblées générales, délégation au conseil d'administration), mais surtout sur la vie quotidienne des travailleurs, sur les structures d'autorité, sur le contrôle des processus technologiques, etc. En ce sens, je considère un peu la participation à la propriété comme la variable indépendante dont j'étudie les variations, laissant de côté la participation aux résultats qui, prise isolément, ne m'apparaît pas un phénomène très significatif.

4. Mes perspectives théoriques et ma problématique m'amènent évidemment à favoriser les méthodes qualitatives plutôt que quantitatives, les entrevues en profondeur plutôt que les questionnaires, l'observation sur place plutôt que l'analyse de documents, l'intervention et la recherche-action plutôt que la neutralité.

Ces méthodes sont plus délicates et plus exigeantes que celles ordinairement adoptées par les sociologues. Je travaille actuellement à mieux les élaborer dans le cadre d'une recherche collective de l'Institut québécois de recherche sur la culture portant sur les "organisations collectives en milieu populaire" où trois expériences de ce type feront l'objet d'une enquête approfondie de type recherche-action.

IV- PRINCIPALES CONCLUSIONS DEGAGEES

1. L'avenir des sociétés industrielles avancées me paraît devoir reposer en bonne partie sur une participation

accrue des travailleurs à l'entreprise comme des citoyens à l'ensemble de la société. Le Québec et le Canada sont déjà très en retard dans ce domaine si on les compare à des pays comme l'Allemagne, la Suède, la Hollande, l'Angleterre et même la France.

2. La participation à l'entreprise ne pourra être une simple intégration individuelle du travailleur qui recevrait une infime partie du capital et des profits en échange d'une présence plus soutenue au travail et d'une atténuation de ses revendications collectives. Elle devra se faire collectivement en collaboration avec un syndicalisme qui posera ses conditions avant de l'accepter au lieu de poursuivre ses pratiques habituelles de participation conflictuelle à l'aide de la négociation collective.

3. La participation ne devrait pas non plus être restreinte à certains secteurs de l'économie: petites entreprises des secteurs mous, entreprises abandonnées par leurs propriétaires, organismes à but non lucratif. Pour réussir, elle doit devenir un système global, reconnu et encouragé par l'Etat, accepté par le syndicalisme et le patronat, s'étendant avec des modalités diverses de la coopérative à la corporation communautaire, de la PME à l'entreprise transnationale.

4. Dans le cas du Québec, un système global de participation pourrait faciliter l'insertion sociale et régionale de la PME, tout en élargissant ses bases de financement. De la même façon, un système de cogestion à l'allemande ou à la scandinave serait un puissant facteur de québécisation de l'entreprise transnationale. Le développement du secteur coopératif et communautaire serait aussi accéléré.

5. Il est nécessaire d'établir une gradation entre les divers types de participation, allant de la participation aux résultats à la participation à la propriété et finalement à la participation à la gestion.

La participation aux résultats n'implique pas nécessairement les deux autres. Prise en elle-même, elle ne me paraît pas susceptible d'avoir des conséquences économiques, sociales ou culturelles importantes.

La participation à la propriété ne devient significative que lorsqu'elle implique la représentation des actionnaires-travailleurs au conseil d'administration. Cette représentation, même lorsqu'elle est exclusive ou majoritaire comme dans le cas des coopératives de production ou des futures corporations communautaires, n'implique cependant pas nécessairement une participation entière à la gestion, à tous les niveaux de l'entreprise et dans tous les domaines où elle exerce son pouvoir de décision.

C'est donc la participation à la gestion, dans le sens compréhensif que j'ai essayé de définir à la fin de la première question, qui demeure la variable fondamentale à partir de laquelle on peut évaluer toute expérience partielle ou globale de participation. Prise globalement, elle implique nécessairement les deux autres formes de participation et ne peut s'envisager que dans un système de propriété coopérative ou collective.

6. Tout système intégré de participation à la gestion nécessite, pour réussir, une politique d'information et de formation des travailleurs à cette fin à l'intérieur

des entreprises ou par l'intermédiaire des syndicats. Il faut que l'exercice de la participation ne soit pas une tâche supplémentaire pour le travailleur, mais qu'elle soit intégrée à ses activités ordinaires dans l'entreprise.

7. Il faut accorder une importance primordiale au rôle du syndicat dans une entreprise dont la propriété ou la gestion est exercée partiellement ou totalement par les travailleurs. De nombreux problèmes se sont posés, soit lorsqu'un syndicat apparaît dans une coopérative ou une entreprise communautaire (Harpell), soit lorsqu'une entreprise privée dotée d'un syndicat revendicatif se transforme en entreprise cogérée au autogérée (Tricofil, Harvey Transport, Tembec). Dans ces cas, le syndicat, loin de disparaître, doit redéfinir son rôle de représentant des travailleurs, ce qui est difficile. La recherche doit être poursuivie sur ce point essentiel si l'on veut étendre la société de participation en respectant l'histoire et la structure du mouvement ouvrier québécois.

8. Les prochaines étapes à accomplir m'apparaissent:

   a) la consolidation et l'expansion des coopératives de production et des corporations communautaires par la législation et l'action de la SDC et du PECEC;

   b) l'invention, dans la ligne du plan Biron, d'un plan de participation collective volontaire à la propriété et à la gestion de la PME;

   c) l'imposition graduelle de structures de cogestion à l'allemande à la grande entreprise canadienne ou transnationale.

V- TYPOLOGIE ET CRITERES D'EVALUATION

A partir des travaux que j'ai décrits ci-dessus et des conclusions auxquelles je suis temporairement arrivé, voici quelques suggestions que je crois pouvoir être utiles au C.P.D.Q. dans la poursuite de ses recherches et de son évaluation.

1. Dans une première tentative d'évaluation, il faut se méfier, au départ, des préjugés ou des présupposés idéologiques particulièrement courants dans le domaine de la participation, où l'on a tendance à dévaloriser en faveur du statu quo les expériences tentées ici. Tout en analysant sérieusement les nombreuses expériences étrangères réunies dans des pays comparables au nôtre (Scandinavie ou Allemagne), il faut d'abord s'occuper des expériences québécoises les plus significatives pour les analyser en prodondeur.

2. La première variable dont il faut tenir compte, à mon avis, c'est la structure de propriété. Dans un premier temps, on aurait intérêt à distinguer les entreprises où les travailleurs sont entièrement propriétaires, celles où ils sont majoritaires et celles où ils détiennent une part importante de la propriété de façon à évaluer la relation entre cette variable et la participation à la gestion. Il faudrait tenir compte aussi de la nature de l'entreprise, de la présence syndicale, de la durée de l'expérience, des conditions de sa naissance.

   Avec cette typologie en tête, il pourrait être intéressant d'évaluer très attentivement:

   a) une coopérative de production comme Harpell dont les caractéristiques sont: secteur de l'imprimerie, succès

économique, absence de syndicalisme, création par cession volontaire du patron, propriété exclusive des travailleurs;

b) une entreprise comme Tricofil dont les caractéristiques sont les suivantes: participation majoritaire des travailleurs, secteur du textile, difficultés économiques, création par fermeture d'usine, présence syndicale importante;

c) une entreprise comme Tembec: participation minoritaire mais collective des travailleurs, fermeture d'usine, secteur du papier, succès économique, présence syndicale importante;

d) une entreprise à gestion participative ayant dû fermer ses portes après une certaine période: Samoco par exemple.

3. Cette première étude de cas serait susceptible, si elle est effectuée avec tout le soin nécessaire, de fournir un tableau comparatif des principaux facteurs qui facilitent ou mettent en question les formes les plus globales de participation à la gestion et à la propriété de l'entreprise.

Dans chaque cas, il faudrait analyser:

a) le contexte économique structurel et conjoncturel dans lequel évolue l'entreprise;

b) les structures formelles de propriété et de décision (organigramme);

c) les décisions les plus cruciales prises à l'intérieur de l'entreprise et le rôle joué par les différents acteurs: syndicat, conseil d'administration, cadres, actionnaires minoritaires, bailleurs de fonds, etc.;

d) les changements dans la technologie, la qualité de vie au travail et la hiérarchie dans l'usine amenés par les transformations dans le système de propriété et de gestion;

e) les transformations dans les attitudes, les mentalités et les opinions chez les cadres, les dirigeants syndicaux et les travailleurs de l'entreprise.

4. Ce premier travail d'évaluation pourrait être complété par une analyse moins exhaustive d'expérience aux ambitions plus restreintes qui ne mettent pas fondamentalement en cause la structure de propriété de l'entreprise qu'ils affectent.

a) L'actionnariat ouvrier individuel et minoritaire sans participation à la gestion: cas Normick Perron.

b) La participation minoritaire des travailleurs à la gestion et à la propriété: cas prévus pour le plan Biron.

c) La participation à certains aspects de la gestion sans participation à la propriété: les groupes-semi autonomes de production par exemple.

Ces expériences m'apparaissent beaucoup moins significatives que les premières: elles n'en constituent qu'un aspect partiel ou une étape difficilement extensible dans le contexte syndical actuel, en particulier dans la grande et moyenne entreprise.

5. Une attention particulière devrait être apportée aux comités paritaires de santé et de sécurité au travail qu'on devrait être en train d'étendre à l'ensemble des entreprises québécoises.

   Reconnus par l'Etat, le patronat et le syndicalisme, obligatoires pour l'ensemble du secteur productif, ayant juridiction dans des domaines importants de la vie quotidienne des travailleurs, ces comités, comme ils l'ont été en Suède, risquent de devenir l'amorce d'un système plus global de cogestion applicable à l'ensemble des entreprises québécoises. Le Conseil aurait intérêt à analyser leur fonctionnement, autant que celui des expériences plus isolées ou plus restreintes de participation auxquelles nous nous en tenons habituellement. Alors que ces dernières s'insèrent plutôt dans le secteur de la petite et moyenne entreprise, les comités de santé et sécurité auront des implications importantes jusqu'au niveau des transnationales.

6. Si le C.P.D.Q. pouvait réaliser ou susciter une étude comparative approfondie des différents modèles de participation à l'entreprise actuellement réalisés au Québec et dans les pays industriellement avancés, il apporterait une contribution importante à la clarté et à la rationalité d'un débat que notre société devra bientôt engager.

LA DÉMOCRATISATION DE LA GESTION ET DE LA PROPRIÉTÉ DANS L'ENTREPRISE

Deux... dix... cent Tricofil ?

Gabriel Gagnon, professeur
Département de sociologie, Université de Montréal

La plupart des sociétés industrielles avancées sont aujourd'hui amenées, au-delà des discussions idéologiques sur le capitalisme, le socialisme ou la social-démocratie, à remettre en question la nature sacrée de l'entreprise privée et à chercher non seulement à y humaniser le travail mais aussi à y intégrer les travailleurs à la propriété comme à la gestion quotidienne.

L'évolution des sociétés communistes a bien montré comment un transfert global de propriété n'impliquait pas nécessairement des transformations dans la vie de travail ou dans son organisation. De ce côté, seule la Yougoslavie a poussé jusqu'à l'autogestion ouvrière le dépérissement de l'autorité prévu par Marx.

Quant aux sociétés capitalistes les plus développées, l'absentéisme, les grèves sauvages et la désaffection grandissante des jeunes générations face au travail y montrent la précarité de l'intégration du monde ouvrier au système. C'est dans cette perspective qu'on peut situer les tentatives des sociétés où la social-démocratie a une longue histoire (Allemagne, Suède, Grande-Bretagne) pour faire face au problème de façon radicale et réformiste à la fois, par divers plans de cogestion et de copropriété applicables à l'ensemble du monde du travail.

L'intérêt pour ces questions ne s'est pas encore beaucoup développé au Québec, que ce soit du côté du syndicalisme, de l'État ou du patronat, malgré l'émergence des quelques expériences que nous étudions au cours de ce Colloque. Ce retard est sans doute dû en grande partie à l'écartèlement de notre système de relations industrielles entre la négociation collective de type classique à l'américaine et le vocabulaire de la lutte de classes importé récemment de France et d'Italie, pays où il semble mieux correspondre aux activités réelles de la classe ouvrière.

À partir d'un bilan des expériences et des projets les plus significatifs de transformation des entreprises dans les quatre sociétés avancées qui ont le plus travaillé sur la question (Allemagne, Suède, Grande-Bretagne, Yougoslavie), je voudrais essayer de dégager dans ce texte certaines voies où le Québec pourrait déjà s'engager en élargissant les perspectives ouvertes par les expériences que nous analyserons tout à l'heure dans les ateliers.

I — COOPÉRATIVES DE PRODUCTION, COGESTION, AUTOGESTION

a) Lip, Meriden, Tricofil

Alors que tout au cours du 19e siècle et surtout immédiatement après la guerre de 14-18, le thème de l'usine aux travailleurs avait été particulièrement important dans l'idéologie du mouvement ouvrier, ce n'est qu'au cours de périodes de crise politique globale ou de conflits économiques aigus qu'il refait depuis son apparition : soulèvement hongrois et printemps de Prague, mai 1968 en France. Le reste du temps, le système de propriété et de gestion dominant semble accepté, le mouvement ouvrier se contentant d'essayer d'en améliorer le fonctionnement immédiat.

Pourtant, ces dernières années, de nombreuses fermetures d'usines dans les pays capitalistes avancés ont parfois amené les travailleurs à vouloir reprendre en main les outils abandonnés par un capitalisme défaillant. Certaines entreprises nées dans ces circonstances difficiles deviennent souvent alors des symboles nationaux de l'idée de gestion ouvrière, risquant cependant de la lier à leur sort particulier au détriment de toutes ses autres possibilités. Ce fut le cas de l'usine de montres Lip en France, de la fabrique de bicyclettes Meriden en Grande-Bretagne, de l'entreprise de textile Tricofil ici.

Une fois reprises en main par les travailleurs, seuls ou avec l'aide de l'État ou d'autres groupes sociaux, ces entreprises communautaires deviennent assimilables aux coopératives de production ou de transformation industrielle, ces parents pauvres du mouvement coopératif international et québécois. Au sens strict une coopérative de production, c'est une entreprise où les employés sont les seuls propriétaires. Dans certaines de ces coopératives, seule une partie des travailleurs participe à la propriété, les autres employés demeurant de simples salariés. Dans d'autres, le système de propriété coopérative n'a aucune influence sur la gestion quotidienne de l'entreprise.

Ce qu'on appelle ici entreprise cogérée, Tembec ou Cabano par exemple, c'est une usine où, sans en être les seuls propriétaires, les travailleurs participent de façon importante à la **propriété** et à la **gestion**. Dans le contexte international, le terme cogestion réfère surtout à des systèmes **nationaux** de participation minoritaire ou majoritaire des travailleurs à la **gestion** d'entreprises dont la **propriété** est entre les mains d'actionnaires du secteur privé.

De la même façon, au Québec, on a surtout appliqué l'idée d'entreprise autogérée à Tricofil où, même si la propriété n'appartient pas exclusivement aux travailleurs, ils demeurent cependant les réels responsables de la gestion de l'usine. Encore ici, dans le contexte international, l'idée d'autogestion, comme nous le verrons, a un contenu beaucoup plus

large puisqu'elle implique une transformation globale de la société à tous ses niveaux.

Qu'elles soient des coopératives de production au sens strict ou plutôt des entreprises communautaires, les expériences dont nous venons de parler ont pour caractéristiques, au Québec comme ailleurs, d'être petites, peu nombreuses, peu liées entre elles et ordinairement concentrées dans les secteurs les moins rentables de l'économie. Loin d'être dues à une inadaptation à la société industrielle, ces caractéristiques sont plutôt liées au manque d'intérêt témoigné par l'État et le mouvement coopératif organisé face à ces entreprises qui devraient occuper une place beaucoup plus grande dans nos sociétés.

b) Autour de la cogestion à l'allemande

Bien conscients des difficultés inhérentes à l'expansion du secteur public, convaincus par l'expérience des limites de la négociation collective, peu sensibles aux constructions idéologiques d'inspiration marxiste, les mouvements syndicaux associés aux grands partis sociaux-démocrates ayant eu une expérience significative du pouvoir, ont tenté de transformer de l'intérieur l'entreprise capitaliste en plus de l'affronter directement au cours de conflits sociaux. C'est autour de l'idée de cogestion ouvrière ou de démocratie industrielle que ce projet global s'est d'abord concrétisé.

Les Allemands, ou devrait-on dire les Anglais, sont les premiers à avoir légiféré sur la cogestion ouvrière, dès 1951. En effet, c'est dans la zone d'occupation anglaise qu'était surtout situé le secteur du fer, de l'acier et du charbon auquel on imposa après la dernière guerre la gestion paritaire employés-actionnaires.

La gestion d'une entreprise allemande se fait à deux niveaux : le **conseil de surveillance** qui décide des politiques générales et élit un **conseil de gestion** qui s'occupe du fonctionnement quotidien de l'entreprise. C'est au conseil de surveillance que les travailleurs firent leur entrée, une partie de leurs représentants étant désignés par les travailleurs de l'entreprise, une autre par le syndicat : le président du conseil, coopté par les travailleurs et les actionnaires, est ordinairement un représentant des actionnaires, ce qui fait pencher la balance de leur côté.

En 1952, une cogestion embryonnaire était appliquée à l'extérieur des secteurs du charbon et de l'acier aux entreprises ayant plus de 500 employés : les travailleurs n'y occupaient plus qu'un tiers des sièges au conseil de surveillance et ils étaient exclusivement désignés par l'ensemble des employés de l'entreprise et non par le syndicat.

Il fallut attendre juillet 1976 pour que le gouvernement allemand, tout en conservant les législations antérieures, étende à toutes les entreprises employant plus de deux mille personnes (570 entreprises regroupant six millions de salariés) une cogestion paritaire où le président du conseil de surveillance est cependant désigné parmi les représentants des actionnaires, où les représentants des travailleurs doivent nécessairement inclure un cadre supérieur et où ils n'ont plus droit de veto sur la nomination du directeur du personnel.

En Suède, en 1973, les pressions d'un mouvement ouvrier conscient d'avoir obtenu tous les avantages d'une négociation collective qu'il avait jusqu'alors exclusivement favorisée, obtenaient du gouvernement social-démocrate la présence de deux représentants du syndicat local au conseil d'administration de toute entreprise privée ou coopérative regroupant plus de 100 employés. Ce chiffre a été réduit à 25 en 1976.

Par rapport à l'expérience allemande, la Suède ne retient pas la parité actionnaires-employés ni la distinction entre conseils de surveillance et de gestion. Elle donne cependant un plus grand rôle aux syndicats et étend la cogestion à une plus grande proportion des entreprises.

En janvier 1977 paraissait en Grande-Bretagne le Rapport Bullock sur la démocratie industrielle qui, tenant compte des problèmes posés par l'application de la cogestion en Allemagne et en Suède, proposait un modèle applicable dans le contexte de la société britannique. Suivi d'un livre blanc du gouvernement Callaghan en mai 1978, le rapport, qui ne fait pas l'unanimité des syndicats, a maintenant peu de chance d'être appliqué rapidement par le nouveau gouvernement conservateur.

Le Rapport Bullock est particulièrement intéressant par sa vision à la fois globale, empirique et détaillée des choses. Il fait, à mon avis, considérablement avancer le débat sur plusieurs points fondamentaux.

Le Rapport ne croit pas que la cogestion paritaire doive entraîner nécessairement la division des conseils d'administration traditionnels en conseils de surveillance et de gestion. Au contraire, une telle évolution risquerait de restreindre indûment le pouvoir réel de gestion des travailleurs.

Toute forme de cogestion où travailleurs et actionnaires ne seraient pas également représentés constituerait un leurre pour le mouvement syndical. Cependant, les représentants des deux premiers groupes devraient désigner conjointement au moins trois autres membres indépendants du conseil qui y assureraient la présence de l'intérêt général et le vote prépondérant en cas d'impasse.

La représentation des travailleurs devra se faire exclusivement par l'intermédiaire des syndicats puisque la cogestion doit être considérée essentiellement comme un supplément de la négociation collective qu'elle ne peut absolument pas remplacer. Le faible taux de syndicalisation en Allemagne ne serait-il pas dû à l'exclusion partielle du syndicalisme du système de cogestion ?

...proche du Rapport Bullock demeure gradualiste. La cogestion ne s'appliquerait d'abord qu'aux entreprises employant plus de 2 000 personnes (624 et six millions huit cent mille travailleurs) ; comme en Suède, elle pourrait être demandée par un ou des syndicats représentant au moins 20% des employés et ensuite acceptée par un vote secret majoritaire de l'ensemble des employés (la majorité devrait atteindre au moins un tiers du corps électoral).

Finalement, le Rapport insiste particulièrement sur la nécessité d'un vaste mouvement d'éducation ouvrière, financé par l'État, pour préparer adéquatement les travailleurs à occuper leurs sièges aux conseils d'administration.

Les divers systèmes de cogestion que nous venons d'analyser laissent intacte la solution de trois problèmes.

Même présents au conseil d'administration, les travailleurs n'y auront-ils pas toujours un statut inférieur, s'ils n'ont aucune part dans la propriété de l'entreprise?

La présence syndicale au conseil d'administration d'une entreprise aura-t-elle une influence directe sur la vie quotidienne de l'ensemble des travailleurs ?

Comment assurer la liaison entre les intérêts de l'ensemble de la société et ceux de l'entreprise, même si les travailleurs en détiennent la propriété et la gestion ?

c) De la copropriété à l'autogestion

C'est de la centrale suédoise LO qu'est venu en 1976 le premier plan cohérent en vue de greffer la copropriété sur la cogestion. Dépassant les idées d'actionnariat ouvrier individuel ou de partage d'une partie des profits qui ne font qu'ancrer davantage le travailleur dans le système, il s'agit de créer un **fonds central des salariés** financé par les profits des entreprises et géré par les syndicats. Ce projet révolutionnaire a été raffiné par un comité conjoint LO-Parti social-démocrate, ce dernier devant l'intégrer dans son programme en 1981.

Depuis 1974, les entreprises industrielles et les banques devaient déjà réserver 20% de leurs profits à l'amélioration du milieu de travail. Le projet LO prévoit plutôt que ce 20% soit remis aux salariés sous forme d'actions leur appartenant collectivement : cette procédure serait obligatoire pour les entreprises ayant plus de 500 salariés, les autres étant incitées à l'adopter par une série d'avantages fiscaux.

Pour éviter le contrôle de la bureaucratie syndicale sur ce fonds, il serait géré par 24 conseils régionaux formés des délégués des syndicats locaux et désignant avec eux les représentants des salariés aux assemblées des actionnaires. La coordination des projets des nouveaux actionnaires ouvriers serait aussi assurée par ces conseils régionaux, réduisant les tentations d'égoïsme d'entreprise

Les réticences du patronat à ce projet n'ont pas été sans influence sur les échecs électoraux de la social-démocratie en 1976 et 1979. Son application transformerait fondamentalement à moyen terme la propriété capitaliste, sans passer par l'intermédiaire des nationalisations ; ce processus graduel pourrait faire des travailleurs les propriétaires comme les gestionnaires de l'ensemble de l'économie. Mais quelle serait alors la place des autres secteurs de la société ?

C'est aussi de la Suède que sont venues, surtout de la part du patronat de l'industrie automobile, les principales innovations concernant les conditions du travail quotidien. Il va sans dire que si, à elles seules, ces expériences ne transforment pas fondamentalement la condition ouvrière, toute forme de copropriété et surtout de cogestion qui ne descendrait pas jusqu'à ce niveau risquerait de demeurer une réforme essentiellement bureaucratique.

La société yougoslave, même si elle demeure beaucoup moins développée que celles que nous venons d'étudier et si elle participe à un système politique différent, constitue depuis près de trente ans un milieu d'expérimentation de gestion ouvrière dont nous pouvons aussi tirer quelques leçons.

Le grand mérite de l'expérience yougoslave est d'avoir voulu insérer l'autogestion ouvrière dans une politique d'ensemble s'appliquant aussi à l'agriculture, au secteur social, aux municipalités, aux États fédérés et au gouvernement central. La propriété collective de l'ensemble de l'économie après la libération en 1945 et la faible dimension de la majorité des entreprises ont évidemment facilité l'implantation du système d'autogestion qui a subi de multiples modifications à mesure que l'économie yougoslave se développait et s'intégrait davantage à un marché mondial régi par d'autres principes.

Le premier souci des Yougoslaves est de maintenir la gestion le plus près possible de la base ouvrière. Une loi de 1973 prévoit la reconnaissance légale d'**unités de base des travailleurs associés**, réunissant ceux qui accomplissent une activité distincte à l'intérieur d'une entreprise : les différents ateliers d'une même usine sont ainsi amenés à avoir un contrôle important sur les investissements, les salaires et les prix. Un comité d'usine, lui-même coiffé d'un conseil local au niveau de la commune, vient coordonner l'action des unités de base de travailleurs.

On voit comment cette structure pousse très loin à la fois l'autonomie des groupes de travail et la coordination entre les intérêts des travailleurs et ceux de l'ensemble de la société. On comprend qu'elle suscite encore la crainte dans l'ensemble des pays communistes

Essentiellement associé historiquement à l'expérience yougoslave, le concept d'autogestion a été repris récemment en France où il constitue un élément idéologique central pour la C.F.D.T. (Confédération Française Démocratique du Travail), le Parti Socialiste et même, plus récemment, le Parti Communiste.

Il s'agit ici évidemment d'une conception globale de la société, dépassant les expériences partielles de coopératives de production, d'entreprises communautaires ou de cogestion ouvrière ; le citoyen se prend en main à tous les niveaux, du quartier à la région, du logement à l'usine, assurant ainsi, graduellement, le « dépérissement de l'État » annoncé par Marx.

Ce sens global du mot autogestion est celui qui est de plus en plus adopté en français comme en anglais où on accepte maintenant le mot sans le traduire. Je n'en parlerai pas plus longtemps ici, me contentant de vous référer à un petit livre du militant syndical français Pierre Rosanvallon, intitulé « L'âge de l'autogestion » — (Seuil, Politique, 1976).

Après avoir essayé d'analyser brièvement, à l'aide des expériences étrangères les plus significatives, les problèmes posés par la démocratisation de la gestion et de la propriété dans l'entreprise, je voudrais maintenant revenir au Québec pour esquisser quelques possibilités d'aller plus loin à partir de ce qui existe déjà.

II — ET LE QUÉBEC...

Au Québec, le contrôle extérieur de la grande entreprise et le peu de place qu'y occupent les travailleurs rendent difficile mais encore plus nécessaire la transformation de sa gestion et de sa propriété. C'est cependant dans ce secteur que le type de relations industrielles adopté par le management comme par le syndicalisme a le plus tendance à se calquer, à peu d'exceptions près, sur le modèle américain.

Quant au secteur francophone de la petite et moyenne entreprise, il se caractérise plutôt par des relations de travail de type paternaliste où l'autoritarisme patronal et la syndicalisation ont tendance à augmenter avec la dimension de l'usine. La gestion et la propriété semblent ici poser moins de problèmes que dans la grande entreprise, puisque, dans les P.M.E., l'aliénation des travailleurs par la bureaucratie ou la technologie est moins perceptible que le bas niveau des salaires.

Paradoxalement, c'est dans les secteurs public et parapublic où, théoriquement du moins, le problème de la propriété ne se pose plus et où les travailleurs de la santé, du bien-être et de l'éducation participent à la gestion des institutions, que les conflits de travail ont pris le plus d'ampleur et de visibilité ces dernières années. Certains l'ont déploré soit par crainte de voir affaiblir un État québécois déjà dominé, soit par souci des problèmes beaucoup plus urgents affectant les travailleurs du secteur privé, sans suggérer cependant les revendications d'un type nouveau aux travailleurs de ce secteur.

De toute façon, il existe, dans l'entreprise privée comme dans le secteur public, des amorces de transformation de l'entreprise dont les possibilités sont loin d'avoir été dégagées avec réalisme, en dehors de toute idéologie globalisante. L'émancipation du Québec, quelle que soit sa forme politique, implique en effet une certaine reprise en main des entreprises par ceux qui y consacrent leur vie de travail.

Analysant tour à tour P.M.E., grande entreprise et secteur public et parapublic, j'essaierai de réfléchir avec vous sur leurs possibilités de transformation.

a) Les P.M.E. : développer les coopératives de production

Il est temps que l'on cesse de croire que seules les usines à rentabilité douteuse abandonnées par leurs propriétaires pourraient être reprises en main par les travailleurs. Il est temps que l'on cesse de croire que seuls les assistés sociaux et les chômeurs sont susceptibles de créer des entreprises communautaires ou des coopératives de production.

Ces formules, loin d'être considérées uniquement comme un dernier recours ou une façon de diminuer l'aide sociale fournie par l'État, ne pourraient-elles pas, dans une société comme la nôtre où le système coopératif a déjà fait ses preuves dans l'épargne et l'agriculture, occuper une place de plus en plus grande, à côté de l'entreprise privée traditionnelle, au sein des P.M.E.

L'énoncé de politique économique « Bâtir le Québec » insiste avec raison sur l'importance de la P.M.E. pour les sociétés québécoises : selon Statistique Canada, les entreprises manufacturières occupant moins de 200 personnes étaient en effet au nombre de 9 140 en 1974 au Québec et 50 % de la main-d'œuvre de ce secteur y travaillait.

Pour les entreprises de cette dimension, le capital, le savoir-faire et la technologie seraient bien souvent à la portée d'un groupe de travailleurs réunis en coopérative de production. Nées dans des circonstances favorables, par transformation d'une entreprise déjà existante ou par création d'une organisation nouvelle, ces coopératives auraient beaucoup plus de chances de réussir que lorsqu'elles sont formées en panique face à la fermeture soudaine d'une usine.

Le mouvement coopératif québécois s'est jusqu'à maintenant assez peu intéressé aux coopératives de transformation industrielle, préférant acheter des usines déjà créées sans les transformer ni en coopératives ni en entreprises autogérées. Seul le secteur primaire a fait exception à cette règle, des coopératives de production ayant été établies dans les secteurs de la pêche, de la forêt et de l'agriculture.

Autant que le mouvement coopératif, les communautés locales ou nationales ont été mises à contribution ces dernières années pour assurer un financement de départ dans le cas de Tricofil, Tembec, Samoco, Cabano, etc. Un exemple particulièrement intéressant est celui des trois villages du Témiscouata réunis sous le nom de J.A.L. et qui, à partir d'une institution d'un nouveau type nommée coopérative de développement, sont parvenus à créer plus d'une centaine d'emplois pour une population d'environ 2 000 personnes dans de petites entreprises gérées conjointement par leurs employés et les représentants de la population locale. Malgré les nombreux obstacles administratifs rencontrés, ce nouveau type de propriété et de gestion est en train d'être adopté dans de nombreux villages de l'Est du Québec.

Pour prolonger ces expériences, l'État québécois pourrait donc faire une place considérable dans son programme d'aide à la P.M.E. aux entreprises coopératives et communautaires. Les efforts entrepris à l'intérieur du programme O.S.E., qui semble rencontrer actuellement quelques difficultés, auraient pu constituer un bon pas dans ce sens. Ne pourraient-ils pas être développés de façon beaucoup plus globale ?

Créer dix... cent Tricofil, ce serait alors amorcer une transformation profonde de la P.M.E. en la rendant à la fois plus sensible aux aspirations des travailleurs et aux besoins du milieu. Dans un secteur où le syndicalisme est bien mal implanté, la coopérative de production pourrait représenter une solution complémentaire intéressante pour les travailleurs tout en constituant un important facteur de développement local ou régional.

b) La grande entreprise : promouvoir la cogestion

Il demeure cependant évident que, pour le moment, les coopératives de production et les entreprises communautaires ne peuvent constituer une façon réaliste de transformer la propriété et la gestion dans les quelque cinq cents grandes et très grandes entreprises qui regroupent l'autre moitié des travailleurs du secteur manufacturier québécois.

Contrairement à l'entreprise autochtone qui, à travers le Centre des Dirigeants d'entreprises, a montré récemment son intérêt pour la participation ouvrière, le patronat étranger qui domine ici n'a jamais exprimé beaucoup de considération pour les aspirations démocratiques du milieu qu'elles proviennent de ses employés ou de l'ensemble des Québécois francophones. C'est pourtant dans ces entreprises de grande dimension, où la gestion et la propriété échappent totalement au travailleur, que la cogestion à l'allemande ou à la scandinave pourrait éventuellement être introduite avec profit.

Même s'il a été stimulé par les expériences de Tembec et de Tricofil, où il a dû prendre l'initiative un peu malgré lui, le mouvement syndical ne semble pas avoir amorcé encore de réflexion globale en cette question. Plusieurs facteurs expliquent cette indifférence : faiblesse relative de la F.T.Q. face aux autres centrales qui consacrent le gros de leurs efforts au secteur public, période de crise économique permettant mal de dépasser les revendications à court terme mais peut-être, surtout, ce silence étonnant qui, depuis quelque temps, entoure les activités des multinationales ici, comme si, à une époque de mutations politiques, on avait peur de réveiller le dominant principal.

Encore ici « Bâtir le Québec » en reste aux bonnes intentions, se contentant de promettre son appui « aux expériences de participation réclamées conjointement par les patrons et les travailleurs d'une entreprise » (p. 94). C'est là faire peu de cas des expériences québécoises et étrangères récentes où c'est toujours le mouvement ouvrier qui est demandeur dans tout ce qui concerne les restrictions d'un droit de gérance chèrement défendu par le patronat.

Les comités conjoints de santé et de sécurité proposés par le Bill 17 me semblent présenter une amorce de ce que pourrait être la cogestion ouvrière au Québec : c'est d'ailleurs par là que les Suédois ont commencé. Bien sûr, on peut se poser des questions sur leur pouvoir réel dans des entreprises où ils ne s'appuieraient pas sur un pouvoir syndical fort et où le programme de prévention serait la responsabilité du seul patron. Bien sûr, on peut craindre qu'ils agissent comme poseurs de cataplasmes plutôt que dans une optique globale de prévention. Mais on peut aussi penser que, là où le syndicalisme n'existe pas, ces comités pourraient faciliter son implantation éventuelle et que, lorsqu'il existe, ils pourraient l'amener à s'intéresser davantage au contrôle de l'ensemble des activités de l'entreprise.

C'est sans doute à partir du fonctionnement de ces comités que des formes plus avancées de cogestion pourraient être introduites à titre expérimental, probablement d'abord dans les entreprises de plus de 500 employés (151 et 26,5% de la main-d'œuvre), quitte à ce que l'expérience s'étende davantage par la suite. Dans l'entreprise privée, toute cogestion devrait, à mon avis, être paritaire, sous peine d'être refusée avec raison par les travailleurs. Conformément à la suggestion du Rapport Bullock, elle ne devrait être implantée qu'à la suite d'une initiative syndicale approuvée ensuite par un vote de l'ensemble des travailleurs : ce sont ensuite, dans chaque cas, les syndicats locaux qui devraient être chargés de faire fonctionner efficacement la représentation ouvrière. Une telle approche étapiste serait sûrement plus conforme à notre mentalité et à la reconversion globale demandée aux travailleurs comme au patronat. L'État aura ici un rôle important à jouer pour faciliter les initiatives, aider à leur réalisation et imposer si nécessaire la volonté des travailleurs à un patronat récalcitrant.

On peut s'interroger en effet sur le caractère particulier que pourrait revêtir la cogestion dans une société où la grande entreprise est presque exclusivement étrangère.

Quoi qu'on pense habituellement, les multinationales ont tendance, lorsqu'elles y voient leur intérêt, à s'adapter aux législations locales, même si elles leur apparaissent particulièrement contraignantes. L'an dernier, les filiales allemandes de Ford et de Dupont de Nemours sont devenues des entreprises cogérées, le syndicaliste canadien Levinson devenant même membre du conseil de surveillance de Dupont. Pourquoi ne pourrait-il pas en être de même à la G.M. de Ste-Thérèse ou à l'Alcan d'Arvida ?

Évidemment, ce n'est pas au niveau des filiales que se prennent les grandes décisions des multinationales. Il n'en reste pas moins que la présence des travailleurs gestionnaires au conseil d'administration de ces filiales assurerait beaucoup mieux leur intégration au milieu que les quelques administrateurs francophones de service semblent l'avoir fait jusqu'à maintenant. La cogestion paritaire ne serait-elle pas d'ailleurs le seul moyen vraiment efficace de francisation à long terme de la grande entreprise...

Même si cette éventualité apparaît lointaine, et encore plus celle de reprise en main de la propriété des entreprises par l'intermédiaire de fonds de salariés, ceux qui veulent transformer la vie de travail tout en rapatriant l'économie québécoise auraient tout intérêt à en poser dès maintenant les premiers jalons.

c) Le secteur public et para-public : vers l'autogestion ?

Dans ce secteur, la question de la propriété ne se pose évidemment plus puisqu'elle est soit étatique, soit collective dans le cas des institutions de santé, de bien-être ou d'éducation. Cependant, les problèmes de gestion se compliquent ici du fait de la nécessité de faire intervenir les usagers aux côtés des travailleurs et des responsables désignés par la collectivité.

De façon paradoxale, au Québec, c'est là où la recherche du profit est devenue incompatible avec la nature du service rendu, là où la propriété appartient théoriquement à la société entière, que les relations de travail sont les plus tendues et les questions de gestion négligées au profit des augmentations de salaires et de bénéfices marginaux.

Il n'est évidemment pas question d'esquisser ici un plan de transformation de la gestion dans les secteurs public et para-public : cela m'entraînerait beaucoup trop loin de mon sujet initial. Il est cependant évident qu'elle devrait être essentiellement liée à une politique globale de décentralisation administrative beaucoup trop timidement amorcée par le Bill 125 sur l'aménagement et l'urbanisme.

La négociation à la fois centralisée et sectorialisée actuellement en cours ne peut que conduire à une bureaucratisation plus grande tant du côté patronal que syndical. La création éventuelle de conseils de comté jouissant de vastes responsabilités non seulement dans le domaine de l'aménagement mais encore dans ceux de la santé, du bien-être, de l'éducation et de l'économie, ne pourrait-elle pas cependant transformer profondément les négociations collectives dans ces domaines dans le sens d'un intérêt plus grand pour les usagers, pour la qualité et l'adaptation des services et pour la gestion quotidienne.

Une société ainsi décentralisée, en assurant à la fois une planification plus efficace des ressources et une participation réelle des travailleurs et des citoyens, nous conduirait insensiblement vers cette autogestion globale sans laquelle toute transformation de la gestion et de la propriété de l'entreprise demeurerait, selon moi, incomplète.

Même si cette vision globale des choses peut vous apparaître lointaine, utopique et même irréalisable, je pense qu'il appartient au sociologue d'essayer d'en montrer, au sein même des expériences actuelles, la possibilité et même la nécessité pour tous ceux qui, de plus en plus nombreux, trouvent que la bureaucratisation et la technocratie montrent déjà les limites de leur efficacité.

CONCLUSION : LES ACTEURS ET LEUR RÔLE

Les retards de notre société nous ont amené ces dernières années à mettre l'accent au plan national comme au plan social sur des conflits déjà bien intégrés par beaucoup de pays industriels avancés. Nous avons ainsi eu tendance à négliger au profit d'idéologies globalisantes les possibilités réelles de transformation du pouvoir dans l'entreprise et la société que pourrait permettre une social-démocratie bien adaptée à notre contexte particulier.

C'est évidemment à ceux qui nous gouvernent et se réclament de cette tradition qu'il appartient de faire le premier déblayage. La réflexion entreprise au cours de ce Colloque aurait tout intérêt à être reprise de façon plus large non pas par une vaste commission d'enquête mais par une « task force » plus restreinte qui pourrait élargir la signification des expériences déjà existantes et permettre d'en susciter de nouvelles.

Sans l'accord des premiers intéressés, toute action dirigiste de l'État en ce domaine risque cependant d'être totalement inefficace, sauf dans les secteurs public et para-public où des expérimentations seraient souhaitables. Pour les coopératives de production, le mouvement coopératif et l'État possèdent maintenant, avec la Société de Développement Coopératif, un instrument privilégié d'intervention dont une des priorités devrait être de voir à ce que les nombreuses interventions du mouvement dans le secteur industriel revêtent aussi la forme coopérative.

En ce qui concerne la cogestion, l'initiative ne pourra venir que du mouvement syndical, qui semble assez éloigné pour le moment de ces préoccupations. Les pressions des travailleurs les plus concernés, ceux du secteur privé, la remise en question de plus en plus évidente du type de négociations adopté dans le secteur public comme les montants considérables consacrés récemment à l'éducation par les centrales faciliteront-ils une reconversion en ce sens ? Il est trop tôt pour le dire mais le sort fait aux comités paritaires prévus par le Bill 17 en sera un bon indicateur.

Quant au patronat, il saura sans doute s'adapter au fait que le droit de gérance n'est plus sacré en constatant que, malgré tout, en Suède comme en Allemagne, l'économie demeure encore prospère et l'entreprise privée au moins aussi florissante qu'ici.

De toute façon, la crise actuelle des sociétés industrielles nous amènera tous à remettre très rapidement en question plusieurs principes jusqu'à maintenant considérés comme permanents. Autant le faire de façon lucide et volontaire que sous la pression d'événements incontrôlables.

LA PARTICIPATION

Réflexions personnelles et remarques

MAURICE BOISVERT
Professeur
Ecole des Hautes études
commerciales

PREAMBULE

Je veux situer mes réponses et observations, suite aux questions posées par le Conseil, dans le cadre de l'évolution de ma pensée professionnelle. Aussi, vais-je tout d'abord faire de la "petite histoire" qui sera ancrée sur les points chauds de mes interrogations sur le thème de la participation.

Durant mes cours de M.B.A., la participation était présentée sous trois angles principaux. Premièrement, comme un domaine de recherche scientifique où les travaux de Lewin ou Morse et Reimer faisaient école. Rappelons à cet égard, le lien postulé par cette école de pensée entre le degré de participation à la prise de décision et l'engagement personnel face à son exécution. En second lieu, la participation était présentée comme un outil de gestion. Savamment dosée, elle pouvait libérer le gestionnaire en facilitant l'auto-contrôle ou l'inter-contrôle des subalternes tout en augmentant l'intensité de leur vie organisationnelle. Troisièmement, la participation pouvait être une échappatoire pour le gestionnaire faible ou incompétent qui lui permettait d'oublier ses responsabilités sous le couvert d'une plus grande ouverture d'esprit.

C'est lors de mes débuts d'études doctorales que je pris contact avec la participation vue comme une valeur en soi[1]. La psychologie existentielle ou humaniste, la pensée d'hommes comme Fromm

---

(1) Voir à cet effet l'excellente présentation de la littérature qu'a fait Carole Pateman dans "Participation and Democratic Theory", London, Cambridge University Press, 1970.

ou Maslow, la recherche de l'amour et de la paix, tout cela était combiné pour démontrer que l'homme n'était Homme que lorsqu'il participait. C'était là une finalité propre mais aussi — et cela se dégageait de mes conversations et lectures — le seul moyen de le rendre maître de son destin. Il y avait donc sous-jacent à ce type de croyances, un refus de la sujétion à d'autres, une recherche de l'indépendance ou plutôt la valorisation de l'autonomie personnelle tout autant que celle de l'engagement dans le monde. Il devient clair, tout du moins à mes yeux, que cette réflexion sur la participation était intimement liée au sens que prend l'idée de Personne. Pour plusieurs collègues et professeurs, la Personne était à ce point unique qu'à toutes fins utiles les zones de similarité entre individus dénotaient un développement incomplet. Et cette unicité de l'individu ne pouvait se construire que par l'action qui le démarque de ses semblables.

Par ailleurs, il y avait aussi une saveur de collaboration et d'harmonie qui était prêtée au terme de participation. La participation permettait à chacun de s'ouvrir, de se mettre à nu face aux autres, de se comprendre et d'en venir à des acceptations sinon à des ententes mutuelles. Le petit groupe devenait ici un foyer privilégié du développement de la Personne. Il devait permettre à chacun, par la confrontation ouverte et directe, de se développer et de soutenir, dans de tels efforts, ceux qui partageaient son voyage. Je caricaturise, certes, mais il faut en retenir que participer, c'était se personnaliser, mais aussi collaborer.

Il me fallut attendre à la conférence d'Arden House, en 1972, pour aborder des sens et des structures différents de la participation. Les Scandinaves parlaient en fait de démocratie

industrielle. Comment espérer vivre en démocratie, et donc éviter les horreurs du nazisme ou la fermeture d'esprit des dictatures si, dans son milieu de travail quotidien, le citoyen apprend et pratique la soumission? La participation à la vie organisationnelle devenait ici une condition sine qua non de la participation à la vie politique du pays[1]. Ce qui prévalait dans les échanges, c'était surtout la connotation active de la démocratie. Une autre connotation, présente chez les grecs, i.e. la démocratie comme lieu de choc d'idées était remarquablement passée sous silence. On insistait donc sur la recherche du citoyen actif passant sous silence qu'il y avait parallèlement une possibilité de génération de conflit, peut-être même de désordre. De fait, on misait (sur) et à la fois ignorait des aspects de contexte possiblement fort importants.

Certes, il fallait échapper à la dictature, mais n'était-ce pas le particularisme de la culture scandinave qui permettait de stimuler l'activisme "sans engendrer le désordre"? Soyons honnêtes et reconnaissons que des Emery ou Thorsrud faisaient état de la désirabilité de l'accroissement de la participation et qu'il ne fut jamais question de la participation de tous à tout. De fait, les structures de participation proposées délimitaient en quelque sorte le type de démocratie ou de participation visée. Il était question de groupes de travail semi-autonomes, de comités d'entreprise, de négociations syndicales et de cogestion. Comment justifier ces distinctions de degré ou de domaine de participation? Cela restait peu explicite, compte tenu que l'accent était plutôt mis à démontrer que cela était mieux qu'avant. Il faut donc avant de le quitter, noter le pragmatisme tout autant que l'idéalisme du courant d'idée lié à la démocratie industrielle.

---

(1) Voir Pateman, déjà cité.

A mon retour aux H.E.C. et lors des premiers mois de vie du groupe, alors appelé Groupe d'étude de la qualité de vie au travail (QVT), il fallut distinguer ce que recouvrait l'expression. Après tâtonnements, un consensus s'établit plus ou moins entre les membres. On convint de considérer comme cas d'amélioration de la QVT ceux où il y aurait évidence soit:

- d'enrichissement individuel ou collectif du travail de sorte que les employés de la base puissent faire usage de leurs habiletés et talents;
- d'accroissement de la participation du travailleur à son milieu de vie organisationnel, que ce soit par le biais d'une participation directe ou de structure de représentation;
- de protection de l'intégrité physique et mentale du travailleur telle que la réduction du bruit, des charges ou efforts, etc.;
- l'harmonisation de la vie au et hors travail comme, par exemple, l'accès plus facile à l'emploi pour les femmes par une plus grande disponibilité de garderies, etc.

Il faut noter qu'il était ici question d'améliorer des situations et non d'atteindre des résultats clairement spécifiés. Par ailleurs, c'est la vie au travail des ouvriers qui retenait l'attention et non celle des spécialistes ou gestionnaires. On peut donc qualifier cette démarche de marginaliste (ou d'incrémentaliste), de pragmatiste (puisqu'on est peu explicite sur des standards "idéaux") et de partielle (puisqu'on néglige les autres employés que ceux de la base).

De fait et compte tenu des connaissances à caractère scientifique accumulées, il paraissait indiscutable que l'accroissement de la participation des travailleurs de la base dans les décisions concernant, par exemple, les périodes de repos, l'organisation du travail, le choix des outils de travail, pouvait être réalisé avec des gains notables pour toutes les parties impliquées. Par ailleurs, il était implicite, dans la démarche des membres du groupe

qu'il fallait tenir compte d'au moins deux facteurs importants lors de l'étude de la QVT, y compris celle de la participation. Tout d'abord, il existe des différences individuelles qui colorent ce que peut et veut faire chacun d'entre nous. On ne peut ni ne doit imposer à tous le même degré d'implication dans des décisions. Ensuite la participation, sous quelque forme que ce soit, n'est qu'un des aspects de la vie au et hors travail de l'employé. Il existe des interactions mal définies entre divers aspects de la vie qui font que le compromis reste inévitable. On ne peut donc parler en pratique de participation sans aussi en considérer les impacts sur les autres facettes de la vie.

S'est également peu à peu dégagée de nos travaux la conviction qu'il faut distinguer entre réflexion et pratique de participation. Dans un cas concret, l'apprentissage de la participation et la détermination de ses conditions d'application doivent se faire également avec la participation des principaux intéressés. Là encore, il ne s'agit pas d'un absolu, mais cela signifie aussi qu'il serait imprudent et indésirable de bureaucratiser la participation.

Enfin, ma réflexion sur la participation ne peut ignorer ce qui se passe dans mon propre milieu de travail qui rassemble des "ouvriers" compétents fortement scolarisés lesquels, malgré une marge de manoeuvre considérable, restent avares de leurs talents et énergies en regard de leur implication dans les décisions organisationnelles. Tout est certes relatif, mais seuls des dossiers "chauds" (importants ou triviaux) les mobilisent et encore c'est là feu de paille! A vrai dire et paradoxalement, leur influence se fait sentir tout autant et sinon plus par le biais des possibilités qu'ils ont de "résister passivement" à ce qui ne leur convient pas. Peut-on alors parler de participation par

"veto" informel? Cette dernière considération permet de scinder deux conceptions de la participation: la participation comme moyen d'influence et la participation comme fin en soi. On peut constater que, lorsque les ouvriers de la base, en l'occurrence les professeurs, ont droit au moyen de refus, la participation n'est plus un outil privilégié d'influence. Le refus de s'impliquer, les fins de non recevoir de décisions deviennent en pratique des moyens puissants d'influence des instances "supérieures" décisionnelles.

UTILISATION D'UNE TYPOLOGIE DE LA PARTICIPATION

J'ai fait usage de quelques typologies de participation sans par ailleurs que ces choix découlent d'une comparaison minutieuse de leurs avantages et inconvénients. Ainsi, lors de la constitution d'une banque d'expériences québécoises dans le domaine de la OVT, nous avons distingué entre les cas de cogestion, d'autogestion et de participation aux bénéfices ou aux décisions locales. Ici, la participation aux décisions locales nous paraissait être la forme la plus immédiate et significative pour les travailleurs; quant à la participation à la propriété, elle devait permettre d'orienter, via l'exercice d'une influcence directe au niveau du conseil d'administration, les décisions d'envergure telles celles touchant le choix de technologies ou le développement de nouveaux produits qui encadrent et limitent considérablement l'exercice de l'influence dans le quotidien par les travailleurs de la base. La participation aux bénéfices devait, quant à elle, faciliter l'établissement d'un lien entre ce que fait chaque employé et l'obtention de résultats organisationnels bénéfiques, et donc agir comme facteur orientant et stimulant les efforts d'individus et de groupes de travail.

Une autre typologie, lors de conférences et de séminaires, est celle suggérée par Eric Trist. Celui-ci distingue la participation au niveau de l'atelier (il s'agit alors de participation directe) de la participation au niveau de la direction de l'établissement ou de l'entreprise; il y a alors participation par le biais de délégués, mais à des décisions de gestion. Un troisième mode de participation s'exerce par le biais de la négociation syndicale qui se fait encore par l'entremise de délégués, mais qui touche surtout la répartition des bénéfices quantifiables. Notons que cette typologie réintroduit explicitement la notion de conflit dans celle de Participation.

D'autres typologies telles celles de Vroom, où l'on cherche à caractériser le type de décision et de situation pour y faire correspondre un degré optimum d'implication de subalterne ou encore les schémas de degré de contrôle tel celui proposé par Tannenbaum et Schmidt où l'on distingue les degrés d'implication dans la décision, telles l'information, la consultation, la codécision, la responsabilité entière de décision, ou encore la typologie des systèmesl à 4 de Likert, ont été utilisées en salles de cours, mais peu au niveau de la recherche.

Celles de Vroom (Yetton et Jago) me semblaient trop imprégnées de philosophie managériable pour une recherche sur le terrain qui se veut aussi ouverte que possible. Celles de Tannenbaum et Schmidt impliquent qu'il soit possible de faire un recensement relativement complet des décisions et ne convenaient pas à une réflexion plus globale. Quant à Likert, il fait peu de cas des différences individuelles et semble prêcher pour un universalisme de principes de gestion rejetés depuis plusieurs années dans la littérature. Par ailleurs, il ne faudrait pas sous-estimer, par delà ces raisons, l'influence peu quantifiable de l'esprit de chapelle.

Il existe une littérature distincte sur la QVT et les typologies dont je viens de parler n'en font pas partie.

EXPERIENCES EXAMINEES

De fait et au moins au sens trivial du terme, toutes les expériences d'amélioration de la QVT menées, au Québec ou ailleurs, font place à un accroissement de la participation de travailleurs de la base. Mes commentaires seront par ailleurs limités au contexte québécois, dont je ne retiendrai que quelques exemples marquants.

TRICOFIL

Le cas Tricofil où l'un de mes collègues de travail s'est activement impliqué, ayant même fait un séjour sur place, doit être mentionné. J'en ai personnellement retenu qu'il existe un mythe de la participation et du travailleur. Ce mythe affirme:

- la participation est la clef du succès
- le travailleur est bon et le patron méchant.

L'importance des sommes engagées dans le redressement de l'entreprise, sans compter l'ampleur des énergies qui se sont déployées, suggère qu'il est difficile de rejeter la possibilité que l'ancien patron ait (sans parler des autres aspects de la situation) pris une décision qui se voulait autre chose qu'un désir de punir ou de faire du tort aux employés et que, peut-être, n'y voyait-on (à tort ou à raison) aucune solution autre que la fermeture de l'usine. On accepte que des ouvriers puissent se tromper, pourquoi cela n'arriverait-il pas aux dirigeants? Certes, cela dirige l'attention vers l'attribution de raisons à la fermeture. Le fait qu'immédiatement des raisons peu avouables sont invoquées par les employés (on parlera d'exploitation) témoigne éloquemment du climat de méfiance qui existe et, en fin de compte, milite en faveur d'une plus grande implication des employés dans leur travail et la gestion des entreprises.

Par ailleurs, il est devenu manifeste que l'autogestion n'était pas la clef du succès d'une entreprise. Cela ne signifie pas que cela soit, pour d'autres raisons, désirable ou pas. Mais de toute façon, il faut conclure que ce n'est là qu'une forme de propriété à laquelle correspond une forme de gestion du sommet de l'entreprise et d'organisation de sa structure de décision

au niveau stratégique. Restent indispensables au succès de l'entreprise, des marchés, des technologies, de l'information, des connaissances techniques et de gestion de même que des mécanismes de décision et d'action rapides et efficaces. Dans le cas présent, les employés n'étaient pas prêts (pour les raisons que l'on sait), et cela aussi s'est fait sentir.

TEMBEC

Le cas Tembec a aussi retenu et continue d'attirer mon attention. D'abord, parce que c'est aussi un cas de redressement d'entreprise où les employés se sont personnellement engagés financièrement. Aussi, parce que l'entreprise jugée déficitaire par une multinationale apparaît fort profitable et, ensuite, parce que le syndicat joue un rôle certain à tous les niveaux de décision. Trois différences (entre autres) doivent être notées d'avec Tricofil. D'abord, les dirigeants connaissent leur métier. Ensuite, les employés, tout en voulant faire la preuve à leur ancien employeur qu'ils sont encore bons à quelque chose, donnent priorité à leur travail par rapport à d'autres formes d'implication dans l'entreprise. Enfin, il y allait non seulement de la survie de l'entreprise et de la sauvegarde d'emplois, mais aussi de la survie de la communauté locale. Cela ramène l'attention sur les coûts de la participation. Celle-ci peut être onéreuse en termes de temps et énergie. Ne faut-il pas, dans le cadre d'une vie d'entreprise, accepter des compromis qui vont assurer tout d'abord la viabilité du projet?

Un développement récent laisse aussi songeur. Les jeunes employés, récemment embauchés, qui viennent de l'extérieur de la communauté locale et qui n'ont ni vécu la prise de possession

ni n'ont de racines dans le milieu, deviennent plus militants. Ils exigent le partage des bénéfices et autres avantages MAINTENANT. Comme le dit Don Nightingale (communication personnelle), tout projet tend avec le temps vers le désordre et il faut périodiquement exercer des efforts spéciaux pour retrouver la fièvre des premières heures. En d'autres termes, un passé de succès, des structures ouvertes ne suffisent pas, il faut rattacher formes et objectifs de participation aux intérêts personnels et le rappeler périodiquement à ceux qui le vivent. Merton ne disait-il pas qu'avec le temps se développe une certaine myopie organisationnelle et cela vaut tant pour les projets où il y a participation que pour ceux où il y en a moins.

VOLE-HAUT[1]

Un autre cas notable est celui de la réorganisation d'un atelier sous forme de groupe semi-autonome. L'expérience fut un succès, mais lorsque vint le temps de l'étendre à d'autres lieux de travail dans l'usine, les employés exigèrent au préalable un bonus. En effet, la première expérience ayant conduit à des économies considérables, le management avait décidé d'en partager les fruits en fin d'année avec les employés. Les négociations n'aboutirent pas et il n'y eut pas de second projet. Cela n'indique-t-il pas qu'on ne peut parler de participation en seuls termes de structure de travail? Ne faut-il pas, d'une part, impliquer les employés visés dans la conception même du changement et être suffisamment convaincus de l'utilité et de la désirabilité de ce type de changement pour pouvoir cheminer avec lui? En d'autres termes, on ne peut tout prévoir à l'avance et surtout pas la participation ou ses fruits.

---

(1) Non fictif.

AMIX-MAGOG[1]

Un quatrième cas touche une usine québécoise du secteur secondaire. Ici, le directeur a décidé, face à une quasi certitude de fermeture de l'usine, de faire face au défi et de la redresser. Il a impliqué tant ses propres collaborateurs que les syndiqués dans cette mission et cherché peu à peu à forcer vers le bas la prise de décision. Cela présumait d'une volonté et d'une capacité de décision chez ses propres collaborateurs qu'il a dû peu à peu former à cette façon de faire. Il y eut des déplacements, des mises à la retraite avec parfois des grincements de dents, mais l'usine est devenue profitable et la décentralisation des décisions atteint maintenant les niveaux inférieurs. Voici un cas où l'action est initiée par le directeur, respecte la structure hiérarchique de l'entreprise, mais où il y a, par ailleurs, un accroissement réel du pouvoir décisionnel des échelons inférieurs, le tout s'accompagnant d'une rentabilisation de l'établissement. Aurait-on pu faire autrement? Est-il certain que la mise sur pied, au départ, de comités d'entreprise avec une recherche de l'implication de tous dans le maximum de décisions eut "réussi"?

Doit-on accorder une certaine crédibilité aux dires de la littérature en Théorie des organisations qui suggère qu'en temps de crise la décision est/doit être centralisée? Cela ne doit-il pas aussi être mis en rapport avec la taille? Peut-on gérer une grande usine en temps de crise via des réunions générales ou même des comités?

---

(1) Non fictif.

LE CAS XYZ

Il a existé, il y a plusieurs années et dans une autre industrie, un cas qui me laisse songeur. L'usine s'acheminait lentement, mais sûrement vers une fermeture. Le siège social, soumis à des pressions ouvrières et communautaires, accorde un dernier délai de 3 ans pourvu qu'il y ait gel des salaires, déjà inférieurs à ce qui se fait ailleurs. De plus, il n'y aura aucune ingérance financière ou administrative du siège social dans les affaires locales.

En somme, l'usine est laissée à elle-même et doit rapidement remonter la côte vers la profitabilité. Le directeur de l'usine approche quelques hommes-clés qui maîtrisent les compétences essentielles à la rentabilisation; ceux-ci vont bénéficier d'un régime de faveur confidentiel. Ils ont droit à un bonus pouvant atteindre près de 50% de leur salaire de base pourvu que l'usine atteigne un certain niveau de profitabilité. Moins de deux années plus tard, les profits dépassent les niveaux anticipés et les bénéficiaires du bonus cherchent à en augmenter le pourcentage tout en acceptant une hausse des exigences.

Leur comportement se distingue nettement de celui des autres employés. Ils travaillent sans relâche, se montrent souvent impatients voire cassants envers leurs collègues moins ardents au travail, mais acceptent, par ailleurs, la nomination de tiers à des postes supérieurs pour lesquels ils s'avouent incompétents. Ajoutons que les défis que représente le redressement de l'usine, l'atteinte d'objectifs de rentabilité déjà considérés comme inaccessibles constitue, aux yeux de gens qui les connaissent bien, des facteurs puissants de motivation au même titre que l'argent en soi. Enfin, ces hommes-clés restent méfiants face au siège social et il est parfois question chez eux d'achat de l'usine ...

Dans ce cas, la participation aux profits reste d'accès restreint et constitue même la base de la formation d'une coalition dont la dynamique de cohésion échappe aux autres employés. Que serait-il advenu si tous avaient eu accès au bonus? N'aurait-il pas fallu en restreindre considérablement l'ampleur? Aurait-on pu justifier, advenant la rentabilité de l'usine, le prélèvement de sommes importantes sur les profits réalisés pour fins de réinvestissement? Aurait-on retrouvé une telle ardeur chez les employés advenant une participation gouvernementale au redressement? N'y aurait-il pas eu alors un relâchement certain des efforts et de la discipline, car du soutien extérieur pourrait bien se manifester une seconde ou troisième fois... au besoin...?

Il faut aussi confronter l'existence de normes égalitaristes au sein d'un groupe de travailleurs, surtout lorsqu'il est syndiqué, et de normes de rémunération selon la contribution, c'est-à-dire l'apport relatif à la performance globale de l'usine.

Dans le présent cas, certains pouvaient, s'ils le voulaient et par leurs efforts propres, affecter le rendement global de façon draconnienne, d'autres ne le pouvaient pas. Il me semble que l'idéologie et, dans une certaine mesure, les pratiques courantes de participation véhiculent une conception égalitariste de la justice. Cette conception ne me semble pas compatible avec la réalité du fonctionnement de l'entreprise (surtout capitaliste) ou de l'être humain, ce qui ne signifie pas pour autant qu'il faille exacerber les inégalités de traitement des membres d'une entreprise, solution tout aussi irréaliste, et donc inacceptable que la précédente.

STEINBERG

Enfin, il faut mentionner le cas de l'entrepôt des produits congelés de Steinberg. Lors de l'implantation, vers 1974, d'un nouvel entrepôt, l'entreprise décide d'expérimenter dans le domaine de l'organisation du travail. A la lumière de cas étrangers (notamment Topeka), elle choisit de laisser la conduite et la gérance des opérations courantes aux mains des employés eux-mêmes. Recrutés sur une base de volontariat et relativement jeunes, les employés s'acheminent peu à peu vers la formation d'un groupe semi-autonome. Près de 25 en 1980, leur productivité dépasse nettement les standards de l'industrie. Ceci leur permet, d'ailleurs, de quitter généralement plus tôt que prévu, de participer de façon substantielle aux profits (50% à la compagnie et 50% aux employés) tout en rencontrant les normes de qualité requises de leur travail. Fait marquant, ces employés (sauf un qui remplit un poste spécialisé) sont polyvalents, changent de tâche à toutes les deux semaines et reçoivent en sus de leur salaire un bonus qui reflète cette compétence accrue. Ajoutons que la gestion interne se fait notamment par le biais de réunions de comités (entre autres de plénières), ce qui suppose une certaine habileté dans le domaine de la confrontation et de la résolution des conflits. Une formation de base dans ce domaine leur a été procurée après, faut-il ajouter, que le besoin s'en fut sentir!

La satisfaction évidente des employés n'est pas partagée par le syndicat qui évoque des difficultés lorsque les employés vieilliront et ne pourront maintenir le rythme actuel du travail. Par ailleurs, ce qu'une entreprise peut faire pour un petit groupe, peut-elle l'étendre à tous? N'y aura-t-il pas formation de catégories privilégiées de travailleurs et bris correspondant de la solidarité? Ne faut-il pas, face à un employeur puissant,

maintenir un syndicat lui aussi puissant? L'entreprise qui a suspendu d'autres tentatives suite aux demandes syndicales, avoue qu'impliquer le syndicat comme témoin ne suffit pas. Il faut qu'il participe activement et visiblement au changement. Ce cas de participation à la gestion courante et aux profits montre combien nombre de situations actuelles de travail font peu appel aux capacités et au vouloir des travailleurs. Il faut aussi voir dans le groupe semi-autonome une forme d'organisation du travail qui permet justement de mobiliser talents et énergies des employés. Toutefois, une telle formule utilisée dans un second entrepôt a conduit à un échec! Nonobstant les faiblesses d'implantation de cette structure de travail dans l'entrepôt des produits congelés, on peut présumer que son isolement, sa taille réduite, le recrutement sur une base volontariale et les efforts considérables et subséquents de formation (entre autres sur le tas) constituent des conditions du moins facilitatrices du succès de ce changement.

COMMENT MES RECHERCHES ET CONCLUSIONS SE SITUENT EN REGARD DES ETUDES FAITES PAR LES AUTRES

Il convient tout d'abord de souligner que tous mes travaux touchant de près la participation se situent dans le cadre d'une démarche qualitative et inférentielle. Les cas et situations, objets de réflexion,n'ont pas été choisis pour maximiser les possibilités de contrôle de tiers facteurs. Je n'ai pas non plus tenté d'infirmer une ou des hypothèses nulles [1]. De même, plusieurs remarques ont été faites tout le long du texte et ne seront pas nécessairement répétées dans cette section. Enfin, cette action ne veut pas faire état de l'ensemble de la littérature, ce qui serait oiseux compte tenu de la composition du C.P.D.Q.

---

(1) Je ne crois pas pour autant que de telles autres démarches soient nécessairement plus fructueuses.

L'enquête de Daragon, Tarrab et Nightingale[1] est la plus récente menée au Québec en ce domaine et compare des entreprises participatives et non participatives québécoises et ontariennes. Par participatives, il faut entendre que les travailleurs partagent des profits ou influencent notablement la gestion. A la suite de diverses analyses, les auteurs constatent que les employés des compagnies participatives sont moins aliénés et plus satisfaits, que leur évaluation de soi est plus positive et qu'ils entretiennent un système de valeur plus positif face à leur environnement. De même, il y a dans ces entreprises un écart moindre entre travailleurs et cadres. Il faut, par ailleurs, tenir compte que, pour l'ensemble de ces entreprises, il y a loin d'y avoir participation par tous à tout. Si l'on en conclut qu'un accroissement de la participation est généralement désiré par les travailleurs et leur est bénéfique, on rejoint sensiblement les conclusions d'Hespe et de Wall[2] qui affirment que les travailleurs veulent généralement être impliqués un peu plus, mais pas nécessairement beaucoup plus dans leur travail et la gestion de l'entreprise. Ce sentiment s'avère plus marqué en ce qui concerne ce qui leur est plus proche, i.e. leur travail, qu'en ce qui concerne la vie de l'entreprise dans son ensemble.

Les observations de Daragon, Tarrab et Nightingale rejoignent les miennes. Toutefois, il me semble nécessaire d'apporter quelques réserves. Dans le cas où l'accès à la participation s'est

---

(1) D'ARAGON, Pierre, TARRAB, Gilbert et NIGHTINGALE, Don: la participation sur les lieux de travail au Québec: un aperçu de ses effets dans l'entreprise. Dans BOISVERT, M. (et al) "La qualité de vie au travail", Montréal, Agence d'Arc, 1981 (373-399).

(2) HESPE, G. et WALL, Toby, "The Demand for Participation among Employees" dans Human Relations, 1976, Vol. 29 (5), (411-428).

fait récemment, les observations portent sur les effets conjoints de deux (2) types de participation: la participation au changement et la participation aux bénéfices, à la propriété ou à la gestion qui s'ensuit. Il est hasardeux de distinguer entre ces effets. Par ailleurs, et tel que souligné par Nightingale[1], il ne suffit pas de faire un changement limité et isolé dans le temps pour modifier fondamentalement la vie organisationnelle. Ainsi, dans au moins trois des cas recensés[2], j'ai noté une certaine lassitude apparaître après quelques années. Il semble alors que "la participation n'est plus ce qu'elle était". Le sens des pratiques ou bénéfices se perd; l'entrelacs des liens tissés entre employés et entre aspects du travail se relâche et la motivation reliée, par exemple, au caractère symbolique de l'accès aux profits, à la propriété ou à la décision,s'atténue.

De jeunes travailleurs entrent dans l'entreprise et on peine à relier ces pratiques à leurs ambitions personnelles; d'autres, notamment des cadres, sont promus ou quittent et emportent avec eux une partie des objectifs initialement visés. En somme, les effets bénéfiques de la participation tendent, s'ils ne sont pas minutieusement cultivés, à s'amoindrir avec le temps. Cela n'est pas différent de ce qui se passe dans toute entreprise à gestion traditionnelle où règles et procédures s'accumulent et où il faut périodiquement "brasser le tout" pour obtenir le rendement attendu des employés de même que leur satisfaction.

---

(1) Plus tôt dans le texte.

(2) Voir section précédente.

Considérons maintenant le partage de l'information dans l'entreprise. Anthony G. Hopwood[1] déclare: "L'évaluation de l'intérêt économique des nouvelles formes d'organisation du travail pose cependant de délicats problèmes..., les systèmes de comptes sont généralement conçus en fonction d'un certain modèle d'organisation..." (p. 157). Il semble, de fait, clairement établi que les budgets et plus généralement les systèmes d'information ne sont pas conçus en fonction du soutien, du maintien et de la stimulation de la participation des travailleurs. Plus près de nous au Québec, ceci a été établi par Suzanne Filiatrault dans une étude[2] des exigences légales de divulgation de données sur le fonctionnement de l'entreprise. Ces données, lorsque destinées aux agences gouvernementales, restent confidentielles. Lorsqu'elles visent les bailleurs de fonds, elles sont limitées et épisodiques. Enfin, l'actionnaire ordinaire ne sait presque rien de ce qui se passe dans l'entreprise.

Il n'y a pas dans la loi d'exigence notable de divulgation d'information aux employés. Ceux-ci peuvent évidemment exercer des pressions en cours de négociation, mais il appert que les renseignements ainsi obtenus (lorsqu'ils le sont) demeurent aussi d'accès restreint et ne servent qu'aux fins de négociation. Vernet Félix, professeur aux H.E.C., persuadé depuis maintes années de la nécessité de développer des systèmes d'information budgétaire adéquats pour les employés, a d'ailleurs fait une telle tentative chez Tricofil qui devait s'accompagner de formation intensive des employés. Cette tentative n'a malheureusement pas eu de suites notables.

---

(1) HOPWOOD, Anthony G., Evaluation de l'intérêt économique des nouvelles formes d'organisation du travail, dans "Les nouvelles formes d'organisation du travail", Genève: BIT, 1979 (no 2, pp. 127-158).

(2) FILIATRAULT, Suzanne, Information et participation, HEC, miméo 1981.

L'importance de l'accès à l'information, de sa compréhension et de sa pertinence pour l'employé constitue donc une conclusion répandue dans la littérature à laquelle j'adhère personnellement. Le climat de méfiance qui régnait dans un des cas observés peut être rattaché de près à cette absence traditionnelle d'information dans l'entreprise quelle que soit sa forme juridique (ou de propriété). Les succès relatifs de Tembec ont, par contre, été en partie attribués à cet accès accru de tous et chacun à l'information sur le fonctionnement et les résultats d'opération de la firme. Encore là, le défi consiste, selon nous, à fournir l'information utile sous une forme attrayante sans pour autant susciter de méfiance. Donner accès à tout ne constitue qu'un privilège théorique. Même des gestionnaires chevronnés se plaignent d'être submergés par l'information et d'avoir peine à distinguer l'important du trivial. Il faut donc concevoir des filtres, mais des filtres crédibles. Examinons quelques vues récentes sur ces sujets exposés dans la littérature.

Alors qu'il demeure essentiel que participation et information aillent de pair, il se peut que des forces inhérentes à la gestion de l'entreprise imposent des limites au partage de l'information et donc à la participation. Si cela s'avérait vrai, ceci signifierait que, dans notre milieu, il existe actuellement un potentiel considérable d'accroissement de la participation mais, comme ailleurs, cette augmentation est plafonnée. La présence de telles forces a été récemment suggérée par Keith Bradley(1). Celui-ci souligne qu'un bon gestionnaire se garde

---

(1) BRADLEY, Keith, "A Comparative Analysis of Producer Co-Operatives: some the theoritical and emperial emplications", British Journal of Industrial Relations, Vol. XVII-I, July 1980.

bien de révéler à des concurrents les projets de l'entreprise ou ses secrets d'affaire. Or, l'entreprise peut être comparée à un gâteau étagé: chaque zone inter-étage y est particulièrement vulnérable aux fuites. A mesure que s'accroît la taille de l'entreprise, il devient plus difficile de contenir les "fuites" à l'intérieur de l'entreprise; aussi chaque étage de gestion aura-t-il, par prudence, tendance à restreindre le partage de l'information? Or, et c'est là le dilemme le plus sérieux, l'information qui est gardée la plus jalousement est précisément celle qui serait la plus susceptible de développer, si partagée, un climat de confiance authentique entre travailleurs et gestionnaires professionnels!

Même dans un contexte d'accès restreint à l'information, il faut, tel que déjà suggéré, soigner la présentation de l'information partagée. De tels efforts ont été faits par GKN Steelstock Ltd (U.F.) tel que rapporté par Dolbins et Pettman (1979)(1). L'entreprise a développé un programme d'information qui est centré sur des séances de 50 minutes où il est fait usage d'un diaporama comptant 50 diapositives et des commentaires de près de 700 mots. Cette présentation fait état des résultats d'opérations, présente l'ensemble des états financiers et montre sources et usages de fonds en soulignant la "logique" qui se cache derrière et relie les nombres entre eux. Soulignons, et c'est là fait notable, que des séminaires de formation de deux (2) jours avaient, au préalable, été organisés à l'intention des cadres divisionnaires! Il n'y a pas que les ouvriers qui ne possèdent pas une information valable sur les opérations de l'ensemble d'une entreprise...

---

(1) DOLBINS, Richard et PETTMAN, Barrie O., "GNK Steelstock Ltd: Designing an Employee Information System", Employee Relations, 1, 2, 1979 (22-28).

Puisque l'autogestion occupe une place privilégiée dans les interrogations entretenues autour du thème de participation, il convient de terminer cette section par son examen.

AUTOGESTION

Est-il possible d'entrevoir que toute entreprise puisse éventuellement être autogérée? Cette question ne fait qu'exacerber une tendance inhérente à toute vision non critique de la prise en charge d'entreprises par les travailleurs. Jones[1] fait état d'un nombre minimal de conditions suggérées par Vanek. Je vais les énumérer, puis les relier tour à tour à l'ensemble de mes réflexions pour déboucher sur des commentaires reliés aux remarques (de conclusion) de Jones. Disons tout de suite que je ne crois pas à des solutions universelles et que l'autogestion ne saurait donc être qu'une solution locale à un problème local et non le modèle unique organisationnel.

CONDITION I: La gestion, le contrôle de l'entreprise et de l'usage de ses profits doivent demeurer dans les mains des membres sur la base de l'égalité des votes de tous et chacun.

Gestion et contrôle effectifs demandent compétence, information et implication. Or, les cas québécois examinés démontrent amplement que l'enthousiasme s'essouffle, l'intérêt n'y est pas toujours, l'information reste difficile à partager et à comprendre et les compétences de gestion, comme toutes autres compétences, supportent mal une attention épisodique. Tout ceci me semble suggérer des limites de taille, très contraignantes à l'autogestion. Ces limites seront plus ou moins senties qu'il n'existe de possibilités d'économie d'échelles, que l'environnement

---

(1) JONES, Derek C., "Producer Co-Operatives in Industrialized Western Economics", in British Journal of Industrial Relations, Vol. XVIII, July 1980 (141-154).

est dynamique et complexe. Servons-nous ici de certains résultats de la théorie des organisations pour raffiner nos commentaires. Qui dit autogestion, dit aussi que la forme privilégiée de coordination est l'ajustement mutuel. Or, la taille des entreprises qui ont recours à cette forme d'intégration est relativement faible. Par ailleurs, il semble aussi que de telles structures soient plus performantes dans un milieu très dynamique. Mais alors, il faut noter que la prise de décision est dominée par l'argumentation technique.

N'est-il pas curieux de constater que c'est surtout dans des environnements plus placides, là où il existe des économies d'échelles, que sont apparues maintes coopératives autogérées? Ne serait-ce pas (et nous le savons) que les raisons de leur mise sur pied ne sont pas techniques, mais tiennent le plus souvent du désir de sauvegarder l'emploi trop souvent mêlé d'idéologie peu reliée au projet immédiat?

Ne faudrait-il pas d'autre part, lorsqu'il y a possibilité et désirabilité d'atteindre une taille considérable, tout au plus viser la cogestion?

CONDITIONS II et III: Il faut avoir recours à des sources de fonds externes... et le capital doit être rémunéré à des niveaux appropriés, compte tenu des marchés.

Théoriquement, rien ne s'oppose à ce que cette venue de fonds externes ne se fasse que sous forme de prêts surtout que, même dans l'entreprise capitaliste, les modèles théoriques de financement affirment que la rentabilité est maximale lorsque l'endettement (par rapport au capital propre) est maximal. Mais cela c'est la théorie et non la réalité. La sagesse traditionnelle suggère des proportions variables de financement par prêt ou capital propre

selon les industries. Par exemple, une structure de Prêts/Capital total de 60% peut être "énervante" pour des bailleurs de fonds dans une industrie de transformation, alors que, pour une entreprise de services téléphoniques ou électriques, ce serait nettement trop bas et conservateur. Mais, il est typiquement difficile de persuader les travailleurs, et surtout ceux qui n'ont pas vécu la fièvre du lancement de l'entreprise, de sacrifier des avantages présents pour des bénéfices ultérieurs. Ne faut-il pas s'attendre à une rareté relative de capital réinvesti dans la firme? Dans ce cas, ne faudra-t-il pas aller chercher des fonds externes sous forme de participation à la propriété? Si oui, ces propriétaires externes ne voudront-il pas avoir leur mot à dire dans la gestion au moins stratégique de la firme? En somme, n'y a-t-il pas des contraintes financières qui vont faire de la cogestion une forme organisationnelle plus réaliste que la forme autogérée?

CONDITION IV: Il est primordial de fonder un organisme externe qui aura mission de promouvoir l'épanouissement du secteur autogéré.

Ceci peut être relié à une tendance que nous avons observée à un désenchantement envers la participation par ceux-là mêmes qui la vivent. Autant ceci nous semble nécessaire, compte tenu que la participation ce n'est pas qu'une technique, autant il ne faudrait pas tomber dans le piège inverse et donner prééminence à l'idéologie.

Jones, dans son article, fait d'ailleurs allusion à l'importance du contexte de même qu'à des facteurs tels la petite taille ou des mentalités particulières (qui favorisent l'expression collective?) en ce qui concerne la viabilité de l'autogestion. Il y a donc une certaine coïncidence entre mes observations et les siennes.

Toutefois, et c'est surtout cela qui me semble stimulant, mon analyse suggère que l'autogestion peut correspondre à une phase dans le développement de la firme (près de la fondation) ou encore elle peut mieux "coller" aux besoins de firmes qui se situent dans des secteurs dynamiques à besoins de capital faible! Dans d'autres secteurs ou lors de phases de croissance où la taille est imposante, la cogestion pourrait être une forme limite de la participation des travailleurs.

CONCLUSIONS DEGAGEES DES RECHERCHES

Il ne s'agit pas ici de répéter toutes et chacune des observations faites en cours de rédaction de ce rapport. Les tendances ou conclusions majeures seront, par ailleurs, rappelées et brièvement commentées.

La première conclusion est que plusieurs raisons d'ordre social, organisationnel ou individuel militent, dans le contexte actuel, en faveur d'une plus grande participation des travailleurs de la base aux décisions organisationnelles. Cette participation comporte toutefois des avantages et inconvénients qui requièrent son dosage. Celui-ci doit refléter tout d'abord les exigences techniques de la conduite des opérations et de la gestion de l'entreprise. Ainsi, la participation ne doit pas être artificielle, mais contribuer à la bonne marche de la firme. Cela présume, entre autres, de la compétence et de l'information correspondante des décideurs.

Autant la participation ne peut survivre sans faire appel à des valeurs, autant elle peut être déviée par une surenchère dans ce domaine. Aussi, faut-il se garder de la présenter comme panacée ou d'y voir une route qui doit "déboucher" sur l'autogestion.

La seconde conclusion est qu'un système de participation au même titre que tout autre ensemble de préceptes et de pratiques tend à dégénérer. Il lui faut des regénérescences périodiques qui vont renouer les liens entre participants, réaffirmer les buts visés et éliminer les obstacles de l'habitude et de la bureaucratie qui se seront fait jour. C'est notamment à ce point que la quatrième condition de Vanek me semble intéressante. Un organisme extérieur, par ses recherches, conférences, séminaires, ou même son soutien d'expertise, peut jouer, dans une certaine mesure, ce rôle de chien de garde de la qualité de la vie participative.

En troisième lieu, c'est au niveau du travail lui-même qu'il faut surtout axer les efforts d'accentuation de l'influence des travailleurs. C'est là que le lien entre influence, comportements et résultats peut-être le plus concret et, à la longue, le moins entaché d'idéologie peu ou pas partagée fondamentalement par les gens visés. Paradoxalement, il faut aussi que des travailleurs aient accès, par représentation, aux divers organismes de direction de l'entreprise. Cela surtout non pour en changer en profondeur les pratiques, mais surtout en égard aux impacts symboliques qu'une telle mesure peut avoir. Enfin, la participation locale des travailleurs va modifier profondément les pratiques des gestionnaires et syndicalistes. Aussi, ne peut-on procéder hâtivement, mais plutôt graduellement à de tels changements qui doivent s'appuyer sur des efforts considérables de formation des parties impliquées.

En quatrième lieu, il serait prudent de garder à l'esprit qu'au moins dans la mesure où l'encouragement de la participation ne procède pas que d'exigences directement liées à l'accomplissement du projet organisationnel et compte tenu du pluralisme des valeurs, cela est susceptible d'engendrer tensions et problèmes nouveaux.

Mentionnons, par exemple, une exacerbation probable du malaise des cadres déjà identifiée par le CDE. Cela suggère donc que les cadres doivent être impliqués et non mis de côté dans les efforts d'accentuation de la participation des travailleurs. Par ailleurs, il faudra se garder de croire que la participation constitue le pôle d'intérêt principal de la vie des employés. Leurs intérêts varient, leurs énergies sont limitées.

En cinquième lieu, les discussions sur la participation me suggèrent qu'on vise plus ou moins consciemment le remplacement d'une vision de l'entreprise par une autre. La version traditionnelle situe la firme comme moyen ou outil de réalisation d'un projet dont les grandes lignes sont dictées par les propriétaires-fondateurs ou leurs représentants. La seconde positionne la firme comme un lieu de rassemblement volontaire de personnes libres et autonomes désirant mettre leurs ressources en commun. Dans le premier cas, la rencontre des intérêts propres des membres apparaît problématique, tandis que dans le second, la formation d'un pôle d'association, et encore plus l'existence d'un tel pôle qui n'élève pas qu'au niveau du groupe l'égoïsme individuel, devient aussi problématique. Faudrait-il que les usines laitières servent d'abord les intérêts des ouvriers plutôt que des fermiers? Il n'y a pas de réponse claire, absolue à cette question, mais il faut tenir compte que toute prise de position peut être dénaturée et interprétée comme signifiant l'adhésion absolue à l'un de ces "pôles" organisationnels. Ceci ramène sur le tapis les dimensions idéologiques ou valorielles de la participation. On ne peut ni ne doit les nier, sauf que pas plus l'activisme que la propriété ne me semblent des principes suffisants pour justifier l'accès à l'influence. En particulier, il faut se garder de remplacer un autoritarisme par un autre qui emprisonnera autant que le précédent.

RECOMMANDATIONS

Plusieurs typologies ont été utilisées dans ce travail et nulle n'est en soi suffisante. Il me semble inutile d'ajouter à cette complexité à moins que, par le fait même, il devienne possible de simplifier le champ, ce qui n'est pas le cas de schémas classificatoires inédits que je pourrais proposer. Il me semble plutôt qu'il faut apprendre à jongler sur les schémas existants dont plusieurs font déjà partie de la tradition populaire ou académique. Ainsi, la distinction entre participation aux profits, à la propriété et à la décision réfère à des formes distinctes d'engagement personnel à la vie d'une entreprise, car droits et devoirs y sont différents.

Je suggère aussi d'accrocher à un tel schéma d'autres typologies qui vont permettre de faire d'autres distinctions. En somme et pour reprendre les dires de Walker, il s'agit de faire état des domaines touchés, de l'intensité de la participation et des acteurs impliqués (Voir aussi annexe II). Par exemple, le domaine propriété a déjà été scindé en deux dans la littérature: Y a-t-il propriété entière ou partagée par les membres? Qui sont les acteurs, i.e. les membres ayant accès à la propriété, me semble aussi crucial. Ne fait-on référence qu'aux ouvriers ou aussi aux cadres?

Par ailleurs, il me semble aussi impérieux de préciser les modalités d'accès à la décision. Par exemple, les actions détenues par les employés sont-elles votées en bloc ou continue-t-on de privilégier le vote individuel? Tous ont-ils le même nombre d'actions? La participation est-elle directe ou représentative?

Pour fins de recherche, je suggère aussi de tenir compte du degré d'imbrication ou du systémisme des formes de participation afin de déboucher sur des évaluations d'ensemble du climat et du degré d'influence réel des employés de divers niveaux dans la vie de la firme. Cette évaluation pourrait être schématisée dans une matrice où l'on mettrait en relation des catégories d'employés et les types de décision en empruntant le schéma d'Anthony[1] (voir ci-dessous), tel que complété par Lucas[2].

L'influence des employés

Niveau de la décision / Groupes	Travailleurs de la base	Cadres inférieurs	Cadres intermédiaires	etc
Transactions				
Contrôle opérationnel				
Contrôle de gestion				
Planification stratégique				

Ceci aurait l'avantage d'obliger la formation de jugements qualitatifs synthétiques (après analyse), de parler de pouvoir plutôt que d'activité de participation et de faire le pont avec l'ensemble de la littérature en management, comptabilité et système d'information.

Mais, il faut aussi s'interroger sur la pertinence de la participation dans une situation donnée. Cette pertinence est généralement

---

(1) ANTHONY, R., Planning Control Systems: A Framework for Analysis, Boston: HBR, 1965.

(2) LUCAS, H.D., "The Analysis, Design and Implementation of Information Systems", Management Science, vol. 19, no 5, janvier 1973.

évaluée par les conséquences observables des choix faits. Toutefois, la prudence doit demeurer; des conséquences défavorables peuvent être dues non aux structures ou pratiques, mais à ceux qui interviennent parfois de façon malhabile. Par ailleurs, l'entreprise ne contrôle pas l'environnement et des crises internes peuvent avoir des origines externes incontrôlables. Il faut donc, au niveau de l'évaluation de la participation, pouvoir faire la part des choses. Il me semblerait désirable que de telles études s'insèrent dans une tradition d'étude de cas où l'on tente de saisir l'ensemble des situations de même que leur dynamique interne.

Quant aux catégories d'impacts, elles doivent être à la mesure des raisons justifiant la participation. Il y a donc lieu de distinguer des impacts individuels, organisationnels, sociétaux dont une liste non-exhaustive se trouve ci-dessous.

Liste des impacts de la participation

Individuels	Organisationnels	Sociétaux
. Intérêt au travail	. Rentabilité absolue et relative	. Participation à la vie communautaire et politique
. Satisfaction	. Coûts d'opération	
. Utilisation des compétences	. Absentéisme	. Qualité et quantité de l'information possédée sur la vie sociétale
. Compréhension de la vie organisationnelle	. Griefs - grèves	
. Prise en charge des responsabilités personnelles de travail	. Roulement	
. "Croissance personnelle"	. Ordre/ désordre relatif de la gestion	

Ces impacts, tout en étant distincts, se chevauchent aussi et cela ne peut être évité compte tenu du systémisme de l'action organisée. Ce qui est cherché, c'est une réponse à la question globale suivante: la participation, telle que pratiquée dans cette firme, rend-elle les employés plus heureux, utiles à l'entreprise et à la société?

Par-delà les réponses offertes aux questions posées par le CPDQ, il me paraît utile d'ajouter quelques recommandations.

Tout d'abord, l'Etat doit intervenir pour, en quelque sorte, faire pendant au poids des structures et traditions hiérarchiques de gestion et faciliter l'exercice de l'influence par l'employé dans son milieu de travail comme dans la société. C'est là une responsabilité de tout Etat démocratique. Mais, il faut aussi limiter cette intervention pour respecter:

- les exigences propres des situations (voudrait-on que l'infirmière intervienne auprès du chirurgien dans le cours normal d'une opération à coeur ouvert?);
- les intérêts et compétences personnels des employés (tous ne peuvent ni ne veulent intervenir et la démocratie, c'est aussi la liberté ultime à ce niveau).

Il me semble donc nécessaire de légiférer pour donner accès — s'il y a demande de ce faire — aux employés de la base et aux cadres inférieurs, à la représentation sur les organismes de décision globaux. Il faut aussi que l'entreprise soit obligée de dévoiler aux employés les grandes lignes de ses résultats d'opération de même que ses plans d'avenir, tout cela en langage clair et <u>compris</u> des employés. Toutefois, c'est surtout au niveau incitatif que l'intervention devrait surtout se faire.

Par exemple, l'Etat peut stimuler la recherche et la dissémination de l'information recueillie, favoriser l'expérimentation de la participation par le financement de projets pilotes (par exemple dans les secteurs à forte technologie), stimuler la réflexion par l'étude de milieux professionnels à tradition de participation (non usuelle) (Ex.: université, bureaux de comptables, cliniques médicales).

ANNEXE I

OBSERVATIONS

Observations succintes tirées du préambule

- La participation est tantôt valorisée en soi ou comme outil.
- Participer, c'est coopérer et confronter.
- La participation se vit "en contexte".
- La participation, c'est des structures, mais aussi un esprit.
- Des différences individuelles notables existent face au désir ou à la volonté de participer.
- La participation se légitime par référence aux personnes, à l'entreprise ou à la société.
- La participation est l'un des aspects de la situation du travail.
- Il y a des coûts monétaires et autres liés à la participation.
- Participation et autonomie sont distinctes.

Observations succintes tirées de la section sur les typologies

- On peut distinguer, comme le suggère Walker, entre domaines et degré de participation de même que l'implication directe ou par ses représentants.
- Il existe déjà une tradition, une culture de la participation, bien que ce nom ne lui est pas attribué (ex. négociation).
- Le gouvernement légifère déjà dans le domaine de la participation, mais en laissant une marge de manoeuvre variable aux acteurs locaux.

Observations portant sur les expériences examinées

- La participation sous forme d'autogestion ne résoud pas de soi le problème de la viabilité d'une entreprise.
- La participation bénéficie de l'attrait du fruit défendu; on s'y habitue.
- La participation doit faire l'objet d'un choix qui tient compte des coûts et bénéfices.
- La participation affecte d'autres aspects de la vie organisationnelle.
- La participation nuit à la carrière et à la satisfaction de certains.
- La participation, pour être la plus efficace, repose sur l'existence de conditions qui favorisent l'expression d'un NOUS collectif, que ce soit le partage de valeurs ou la pression des circonstances.
- Participation et égalitarisme doivent être dissociés.
- On ne peut supposer que l'engagement et les résultats de la participation à tous les niveaux décisionnels soient compatibles.

ANNEXE II

Matrice tridimensionnelle de participation des travailleurs[1]

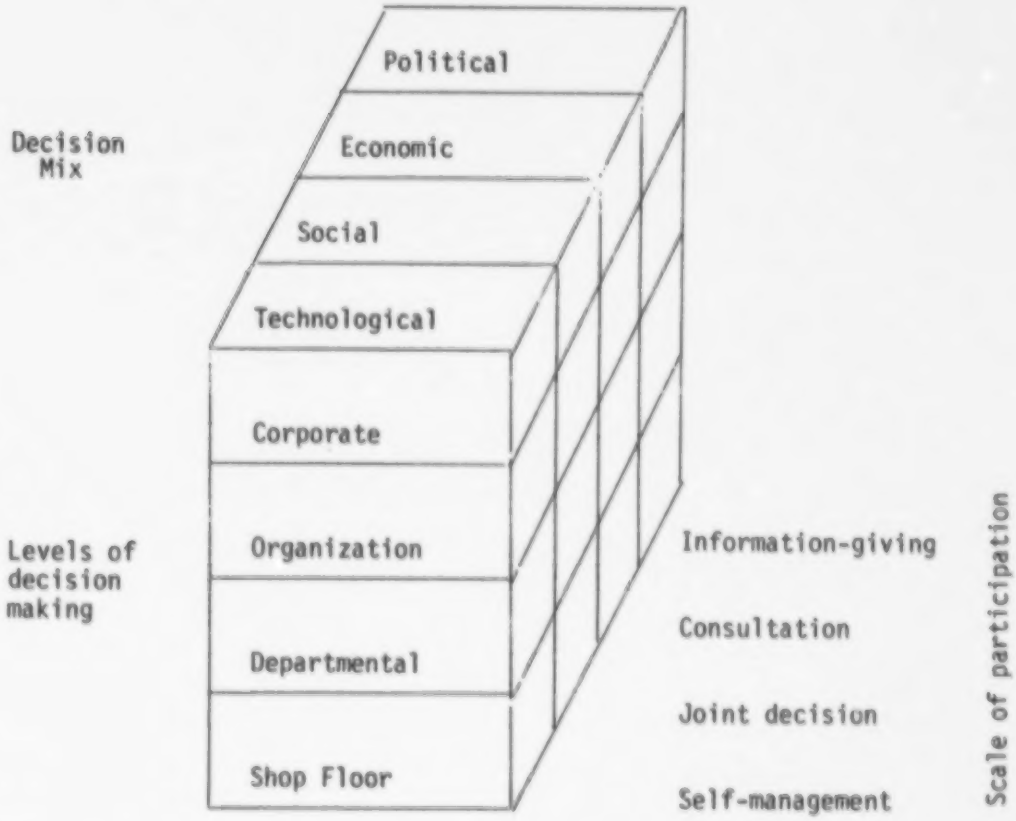


Figure I: Three-dimensional worker participation matrix

Source: Wang, K., "Worker Participation Matrix" in R. Lansbury (ed) Sources of Worker Dissatisfaction in Australia, Monash University, Clayton, 1974, pp. 88-110.

---

(1) LANSBURY, R., "Industrial Democracy Through Participation in Management : the Australian Experience", Industrial Relations Journal, vol. 9, no 2, 1978, p. 72.

Note: Tirée de: Ch. II, mémoire en cours de rédaction par Jean-Pierre Laporte, (H.E.C.).

LA PARTICIPATION DES TRAVAILLEURS AU QUEBEC: LES EXPERIENCES DES COOPERATIVES OUVRIERES DE PRODUCTION ET DES ORGANISATIONS ASSIMILABLES

BENOIT TREMBLAY
Professeur
Ecole des Hautes études commerciales

L'UTILISATION D'UNE TYPOLOGIE DE LA PARTICIPATION

Comme toute typologie a pour objectif de distinguer et de classer les phénomèmes pour ensuite mieux les comprendre, elle est toujours liée à l'explication que l'on désire élaborer.

Etant donné l'état actuel de mes travaux, la partie qui me semble la plus pertinente à vos préoccupations est celle qui "cherche à expliquer dans quelles circonstances certains groupes de travailleurs vont devenir eux-mêmes entrepreneurs et pourquoi cet entrepreneurship collectif s'exprime dans des formes d'organisation, dont les aspects institutionnels de constitution et de fonctionnement correspondent totalement ou partiellement aux principes coopératifs d'organisation".

Il apparaît donc nécessaire, dans un premier temps, de "distinguer" les entreprises dans lesquelles les travailleurs participent en tant qu'entrepreneurs, des entreprises où il existe d'autres formes de participation au capital. En effet, au Québec, comme dans l'ensemble des pays capitalistes occidentaux, la formation d'un patrimoine de droit privé est une condition d'accès à la "totalité" des pouvoirs de l'entrepreneur. La participation des travailleurs au capital de l'entreprise est donc une "condition préalable" à une participation "de plein droit" à sa gestion et à ses résultats.

Cette situation se distingue fortement d'expériences comme "l'autogestion yougoslave" où la gestion d'entreprises de "droit public" est confiée aux travailleurs de ces entreprises. Elle se distingue aussi fortement des différentes formes de participation "attribuée" ou "concédée" aux travailleurs par le patronat exerçant tous les pouvoirs de l'entrepreneur, mais désirant renforcer le contrat capital-travail sans pour autant modifier sa nature. A ce titre, nous pouvons mentionner la gestion par objectifs, les équipes semi-autonomes de travail, la participation aux bénéfices, etc...

Dans le cadre de notre distinction, il existe cependant une forme de participation "attribuée" qui soulève en apparence une certaine ambiguïté, il s'agit de la "participation à l'actionnariat". Plusieurs grandes entreprises (GM, Bell Canada, Consolidated Bathurst, etc...) ont en effet des plans d'intéressement des travailleurs à l'actionnariat. La proportion du capital impliqué dans de tels programmes est cependant si faible qu'il s'agit "de fait" d'une forme de bénéfice monétaire supplémentaire accordé aux travailleurs sans entraîner, par ailleurs, une transformation réelle du pouvoir. Ces expériences de participation à l'actionnariat demeurent donc fondamentalement distinctes des expériences auxquelles nous nous intéressons puisque nos critères de sélection exigent que la participation des travailleurs au capital de l'entreprise soit suffisamment significative pour entraîner "de fait" une participation à sa gestion.

Mes travaux portent donc sur un "type" particulier de participation permettant l'expression de "l'entrepreneurship" collectif des travailleurs dont les aspects institutionnels se rapprochent du modèle coopératif d'organisation. Nous savons que ce modèle comporte un certain nombre d'éléments normatifs quant à la

constitution et au fonctionnement des entreprises que l'on appelle "les principes coopératifs"[1]. Nous savons, par ailleurs, qu'il existe une grande diversité d'application de ces principes dans les coopératives elles-mêmes et que ceux-ci peuvent être également appliqués, entièrement ou partiellement, dans des entreprises dont le statut juridique est autre que coopératif. Au Québec, l'absence de législation spécifique aux coopératives ouvrières de production a entraîné une diversité d'application (totale ou partielle) de ces principes.

Pour notre part, nous avons choisi d'étudier un éventail le plus large possible d'entreprises entièrement ou partiellement possédées et gérées par leurs propres travailleurs en utilisant comme critères de sélection que les travailleurs participant à la fois au capital de contrôle et en tant que membres du conseil d'administration. Ces critères correspondent à deux notions fondamentales de la coopérative: la qualité de propriétaire-usager et la représentation démocratique. Suivant l'exemple du Comité consultatif des coopératives ouvrières de production et organisations assimilables du ministère du Travail et de la Main-d'oeuvre du Québec, nous appelons "organisations assimilables", les entreprises dont le statut n'est pas coopératif, mais qui satisfont à nos critères.

QUELLES EXPERIENCES ONT ETE EXAMINEES?

Plus de deux cents entreprises coopératives et organisations assimilables ont été dénombrées au Québec en 1979. Parmi celles-ci,

---

(1) Voir le Rapport du Comité d'étude et d'action coopérative, "Les traits caractéristiques des coopératives", le Conseil de la Coopération du Québec, Québec, le 7 mai 1974.

quatre-vingt-quatorze ont accepté de répondre à notre questionnaire pour constituer finalement l'échantillon sur lequel allait se baser notre étude. Plus tard, nous avons sélectionné vingt-cinq d'entre elles qui ont fait l'objet d'une monographie d'entreprise. Certains résultats ont fait l'objet d'une publication restreinte[1], mais une première synthèse sera publiée pour diffusion plus large dans la Revue du C.I.R.I.E.C., en avril 1981, sous le titre: "La coopérative ouvrière de participation et la participation des travailleurs au Québec".

Etant donné le caractère restreint du présent travail, nous avons choisi de vous présenter les expériences examinées sous l'angle "des conditions socio-économiques dans lesquelles certains groupes de travailleurs vont choisir de devenir eux-mêmes entrepreneurs, seuls ou conjointement avec des partenaires".

Disons d'abord que, de façon générale, les coopératives ouvrières de production et les organisations assimilables apparaissent en réponse à des problèmes d'emploi; il s'agit soit de maintenir, soit de créer des emplois. L'analyse des entreprises de notre échantillon fait cependant ressortir certaines problématiques selon cinq situations-types:

a) sous-développement micro-régional;
b) fermetures d'usine;
c) successions d'entrepreneur-propriétaire;
d) transformation de certains métiers et réorganisation sous forme coopérative;
e) face au marché du travail: l'expérimentation d'un autre mode de vie: le cas des jeunes et des femmes.

---

(1) TREMBLAY, Benoît et BELISLE, Richard. "Profil-type des coopératives ouvrières de production et organisations assimilables au Québec", Cahier de recherche S-80-6, Centre de gestion des coopératives, Ecole des H.E.C., 239 pages.

A) Sous-développement micro-régional

C'est dans les "régions-ressources"(1) du Québec que la question du sous-développement micro-régional se pose avec le plus d'acuité. Le développement de certains centres dans les régions les mieux pourvues en richesses naturelles (bois, minerais) a été littéralement propulsé par l'arrivée d'un investissement massif, le plus souvent étranger. On trouve ainsi, côte-à-côte, au sein d'une même région, d'une part, des sous-régions fortement industrialisées et dont le niveau de vie est des plus élevés au Québec et, d'autre part, des sous-régions dépourvues de tout tissu industriel et dont les populations vivent pour une large mesure de l'aide sociale. Le phénomène de sous-développement micro-régional se rencontre également dans des régions dont les ressources ont été progressivement épuisées, entraînant une diminution de l'activité économique.

Cette dynamique du développement a provoqué une désarticulation de certaines micro-régions entraînant de profonds bouleversements: départ des populations jeunes, accroissement sensible du travail hors-zone et, parfois, fermeture de villages. Face à cette situation, la volonté de demeurer et de vivre au pays a conduit la population à prendre des initiatives. Certaines eurent un fort retentissement au Québec: Manseau, Cabano, Tembec, Opération Dignité, etc... D'autres sont moins connues: les Ateliers Agrico-Forestiers, les Artisans de la Mer, etc... Ces initiatives constituent à leur échelle des expériences marquantes de participation de la population à son propre développement.

---

(1) Ce concept est défini par l'O.P.D.Q. dans "Profils régionaux", 1976. Saguenay-Lac-St-Jean, Abitibi.

Des initiatives furent prises dans les domaines de l'activité forestière (Cabano, Ateliers Agrico-Forestiers...), agricole (Maraîchers de Mitis, Bleuetières, Coopérative des produits maraîchers en serre de Manseau...), mais également dans la pêcherie (Artisans de la Mer...), l'artisanat (La Tarentule...) et le tourisme (J.A.L.).

Parallèlement aux coopératives de production visant l'organisation d'activités économiques spécialisées, ont émergé des coopératives "multifonctionnelles" qui poursuivent des projets de diversification du développement micro-régional. Le groupement du J.A.L. a développé parallèlement aux activités forestières dominantes sur son territoire: les produits de l'érable, l'élevage, la culture maraîchère et le tourisme, conformément à son objectif de "développement intégré des ressources". Il en est de même de Groupe Contact sur la Haute-Côte-Nord et des Ateliers Agrico-Forestiers dans la région de Sainte-Monique de Honfleur au Saguenay Lac St-Jean.

B) Fermetures d'usine

Certains secteurs de l'économie québécoise doivent procéder à de profondes transformations pour s'ajuster à la concurrence internationale et aux changements technologiques. De nos jours, les adaptations sont fréquentes pour toutes les industries, mais pour certaines branches traditionnelles telles que l'industrie du textile, du vêtement, du meuble, du bois, des pâtes et papier et de l'imprimerie, les transformations nécessaires impliquent de véritables mutations. Une telle situation conduit à un nombre croissant de faillites et de fermetures d'usine.

A ces facteurs structurels spécifiques de l'économie québécoise, il faut ajouter les effets de la crise économique occidentale qui sévit depuis 1973, multipliant les faillites. Les PME sont particulièrement touchées, mais les grandes entreprises, souvent contraintes à restructurer leurs activités ou à fermer des filiales, n'ont pas été épargnées.

Face aux fermetures d'usine et aux licenciements collectifs, les travailleurs et leurs syndicats multiplient les initiatives en vue de sauvegarder l'emploi. Les gouvernements et les collectivités locales interviennent aussi de plus en plus, apportant des soutiens financiers et techniques. Dans cette perspective, l'acquisition et la réorganisation de certaines entreprises en difficulté par leurs employés se sont révélées la seule avenue pour maintenir l'emploi. Dans la plupart des cas, les travailleurs se sont associés à des cadres-investisseurs, à la population locale ou à d'autres entreprises privées ou publiques.

Ces expériences exigent une grande solidarité et une détermination farouche des travailleurs pour franchir toutes les barrières et réunir, dans des délais acceptables, les conditions d'acquisition et de réorganisation. Les problèmes à résoudre peuvent en effet s'avérer fort complexes: une restructuration des activités est parfois nécessaire — redéfinition de la politique de produit, fermeture des divisions non rentables — afin de permettre le redémarrage de la compagnie. Fréquemment, la fermeture d'une entreprise est provoquée par la faible productivité de l'unité, due à l'absence de réinvestissement des surplus dans le maintien des capacités productives. Le non-renouvellement des équipements chez Tembec ou Tricofil a été à l'origine de leur fermeture.

Il explique également les difficultés que ces firmes ont connues à leur redémarrage, certains équipements ayant dû être remplacés ou modernisés. Le soutien financier du gouvernement s'est alors révélé fort précieux, les dépenses en capital nécessaires ayant été considérables.

Depuis le début de notre étude, les cas de reprise se sont multipliés (Tapis Elite, Pylonex, etc...) particulièrement avec l'appui du programme OSE - Emploi communautaire. Ces reprises traduisent une transformation profonde de la mentalité des travailleurs qui refusent souvent la fatalité d'un reclassement de plus en plus difficile. Dans de telles situations, le délai d'intervention et la qualité de l'encadrement sont des facteurs clés pour le maintien d'un maximum d'emplois. Nous souhaitons que les mécanismes d'intervention avant les fermetures soient développés et que, lorsque la saisie des actifs est inévitable, le mandat des syndics soit davantage orienté vers la relance plutôt que la liquidation de l'entreprise.

L'intervention des gouvernements dans ce domaine est relativement récente; mais, face à la persistence de la situation économique, des programmes favorisant l'entrepreneurship des travailleurs seront de plus en plus nécessaires.

C) Successions d'entrepreneur-propriétaire

La question de la succession d'un entrepreneur-propriétaire soulève un problème particulièrement délicat. En effet, le problème majeur des PME est moins de naître que de durer. Le caractère individuel ou familial de la propriété de l'entreprise accentue les difficultés et les risques liés au remplacement de la direction.

La succession peut s'ouvrir soit par la retraite du chef d'entreprise ou, plus brutalement, par son décès, soit par le retrait des capitaux investis par le propriétaire désirant récupérer sa mise de fonds afin d'investir dans d'autres activités. Il peut arriver que la succession ne puisse être assurée à l'intérieur de la famille ou par des cadres de l'entreprise tant au plan du capital requis qu'à celui du management. Il peut arriver, au contraire, que le management soit disponible, mais les capitaux non-disponibles. Il arrive aussi souvent que la vente à une entreprise concurrente signifie la fermeture ou l'attrition de l'unité de production à moyen terme.

Dans chacun des cas, la transformation de l'entreprise en coopérative ouvrière de production ou en organisation assimilable peut s'avérer la solution la plus efficace à court terme et la plus stable à long terme si l'entreprise se dote d'une politique adéquate de sociétariat ou d'actionnariat. Le cas le plus ancien que nous avons étudié est l'Imprimerie Coopérative Harpell qui a été formée en 1945 pour assurer la succession de J.J. Harpell, qui avait fondé l'entreprise en 1906. Au cours des dernières années, de nombreux cas de succession ont plutôt adopté la forme d'organisations assimilables, tels Industries Saguenay, Harvey Transport, Mono-Lino, etc...

Dans le cas des entreprises assimilables, le problème du départ éventuel de certains cadres qui sont actionnaires importants risque de poser à nouveau le problème de la succession si l'entreprise ne s'est pas dotée d'une politique adéquate d'actionnariat. La transformation éventuelle en coopérative ouvrière de production représente une solution plus stable à long terme.

D) Transformation de certains métiers et réorganisation sous forme coopérative

Les travailleurs-artisans exploitant une entreprise individuelle ont conservé une place dans certains secteurs de l'activité économique. Leur indépendance face aux fournisseurs ou aux clients est cependant souvent menacée et cette menace s'accentue lorsque l'évolution des conditions techniques de la production amène une quasi-intégration soit vers l'aval, soit vers l'amont de l'exploitation, ou encore impose une mise en commun des équipements nécessaires à cette exploitation. Dans de telles situations, l'exploitation du travailleur-artisan demeure souvent juridiquement distincte de l'entreprise avec laquelle elle est liée, mais elle est de fait relativement intégrée au plan technique et économique. On peut donc dire d'un tel secteur qu'il "s'industrialise".

Face à leur situation individuelle relativement fragile, les travailleurs-artisans se regroupent pour la défense de leurs intérêts dans des associations soit de type syndical, soit de type coopératif. L'adhésion d'un même travailleur-artisan à la fois à un groupement syndical et à un groupement coopératif est fréquente. De tels groupements visent à conserver un contrôle sur l'évolution des conditions d'exercice du métier. Les groupements coopératifs se forment en général lorsque l'action syndicale apparaît insuffisante pour contrôler les transformations du métier. Le groupement coopératif apparaît alors à la fois pour freiner ces transformations et pour participer à la gestion de celles qui sont inévitables. Ces transformations se réalisent généralement en deux étapes: évolution d'abord vers des coopératives de service; ensuite seulement, émergence de coopératives de production.

Dans une première étape, les travailleurs cherchent, en se regroupant, à se donner des services qu'ils ne peuvent individuellement s'offrir (études et mises en marché de leurs produits, recherche de contrats collectifs) ou à acquérir à meilleurs coûts les matières premières et les équipements nécessaires à la production. La pratique individuelle de leur métier ne s'en trouve pas forcément modifiée. L'évolution des coopératives de service vers les coopératives ouvrières de production est le résultat d'un processus d'intégration des artisans à l'entreprise. Strictement consommateurs des services de la coopérative à l'origine, ils deviennent progressivement travailleurs de la coopérative.

Les coopératives de chauffeurs de taxi constituent un cas particulier de transformation de l'exercice d'une profession à mi-chemin entre les coopératives de service et les coopératives de production. Elles ont réalisé une certaine intégration des chauffeurs-membres à l'entreprise: ceux-ci ont en effet, malgré le caractère individuel de l'exercice de leur profession et la propriété privée de leurs véhicules, le sentiment d'appartenir collectivement à une même entreprise. Celle-ci assure la répartition égale parmi les membres des "courses", va chercher des contrats collectifs d'expédition, etc. L'intégration des travailleurs est toutefois imparfaite, car elle écarte du sociétariat les chauffeurs sans permis et les employés de bureau. Il existe actuellement, au Québec, vingt et une coopératives de taxi regroupant 1 350 propriétaires de véhicules.

Les coopératives forestières ont, quant à elles, réalisé une intégration technico-économique relativement complète.

Ayant à l'origine regroupé les bûcherons par le biais de contrats de coupe, elles ont évolué vers des formes d'entreprise intégrant non seulement les travailleurs forestiers, mais également les employés de bureau. On compte actuellement trente-deux coopératives forestières regroupant plus de trois mille membres.

Dans le cas de l'agriculture, il existe, depuis très longtemps, des coopératives de service (d'approvisionnement et d'écoulement) qui n'ont pas connu cette évolution vers une intégration de leurs travailleurs et des agriculteurs membres. Cependant, parallèlement à cette forme coopérative, de nombreuses expériences d'agriculture de groupe se sont développées depuis quelques années, visant à la mise en commun d'équipements, à l'échange de temps de travail, etc... jusqu'à de véritables coopératives ouvrières de production comme Manseau, Métis, etc...

L'utilisation de la forme coopérative d'organisation comme outil de réorganisation de petites exploitations artisanales connaît souvent une expansion rapide lorsque, après une période d'expérimentation, certains "modèles éprouvés" deviennent connus non seulement des travailleurs eux-mêmes, mais aussi de l'ensemble des intervenants d'un secteur d'activité. Cette expansion est alors largement facilitée par un "effet d'imitation" que l'existence non négligeable de coopératives dans un secteur favorise.

E) <u>Face au marché du travail, l'expérimentation d'un autre mode de vie: le cas des jeunes et des femmes</u>

Ces groupes ont en commun le fait de vivre une certaine marginalité face au marché du travail. Ils sont victimes

d'un chômage élevé dont le taux réel dépasse largement le taux officiel, puisque nombreux sont ceux et celles qui "ne cherchent pas activement un emploi"(1), sachant que les chances d'en trouver un satisfaisant sont minimes. Cette situation s'explique non seulement par des raisons économiques, mais aussi par des "conflits de valeurs" qui varient selon les groupes.

L'insatisfaction des jeunes au travail s'explique en grande partie par la nature des tâches à accomplir et le poids de l'autorité à subir. Certaines conséquences de cette insatisfaction prennent des proportions inquiétantes dans plusieurs pays occidentaux. Au Québec, selon une étude dont les données remontent à 1973, 36,3% des moins de 25 ans ayant quitté leur emploi l'ont fait par insatisfaction professionnelle, alors que seulement 15% ont été licenciés pour des raisons économiques(2). Une autre conséquence importante est la croissance du taux d'absentéisme qui traduit une démotivation croissante au travail.

En créant leur propre entreprise, les jeunes créent parfois des emplois en relation directe avec leur formation ou leurs diplômes - Coobois à Québec, par exemple, a été mis sur pied par des jeunes menuisiers soucieux de se spécialiser dans la fabrication de mobilier artisanal; de telles initiatives sont relativement nombreuses dans les métiers d'art (Coopérative de Cinéma du Québec, le Théâtre Parminou...).

---

(1) Condition nécessaire pour être classé chômeur, selon les statistiques.

(2) "Le chômage chez les jeunes: une analyse détaillée", M.M.I., Ottawa, 1976, p. 47.

La formule coopérative permet, par ailleurs, d'éviter le poids de l'autorité patronale et d'expérimenter de nouvelles conceptions de l'organisation du travail, telles que l'exécution de tâches complètes ou l'élimination des opérations routinières nées de la spécialisation (cas de Elles-Toiles, La Coopérative de Travail de Québec, etc...).

La volonté d'expérimenter un autre mode de vie peut être beaucoup plus globale et chercher à embrasser l'ensemble de la vie sociale des individus: certains ont ainsi réalisé des expériences de vie communautaire ou de "retour à la terre" pour y pratiquer l'agriculture biologique ou des activités écologiques (La Marmottière, etc...).

Chez les femmes, l'insatisfaction à l'égard du marché du travail s'explique davantage par le refus d'être cantonnées dans les métiers féminins traditionnels (infirmière, secrétaire, vendeuse, etc...), la discrimination dans les promotions et la difficulté d'aménager le temps de travail en tenant compte des responsabilités familiales. Par ailleurs, le refus d'assumer seules les tâches ménagères et la recherche d'une autonomie financière orientent les femmes vers le marché du travail.

La rareté des emplois à temps partiel, la rigidité des horaires de travail (contraignante pour les mères de famille), expliquent les difficultés rencontrées par les femmes à réintégrer le marché du travail. La création, par des femmes, de coopératives ouvrières de production, a permis de résoudre certains de ces problèmes. Les conditions de travail ont pu être adaptées à leurs besoins, les horaires assouplis

(cas de la Coopérative Multidisciplinaire de Travail Côte-Nord, des Doigts Agiles ou de Elles-Toiles), l'aménagement du temps de travail repensé. Parfois, la production est exécutée au foyer et les produits finis remis à la coopérative qui se charge de les vendre (Artisans d'Amos).

Concentrées essentiellement dans les métiers artisanaux (créations vestimentaires, tissage, poterie), ces coopératives constituent, chacune à leur manière, des modèles d'organisation ayant permis aux femmes de développer des rapports au travail plus libres et plus égaux, fondés sur une compréhension réciproque de leurs problèmes communs.

MES RECHERCHES EN REGARD DES ETUDES FAITES PAR LES AUTRES

Mes recherches ont porté, jusqu'à maintenant, davantage sur les "enjeux" qui engendrent la participation que sur les "jeux" de la participation elle-même. En ce sens, elle se rattache davantage aux recherches sur la réforme de l'entreprise qu'à celles sur de meilleurs méthodes de gestion dans le cadre actuel (exemple: Qualité de vie au travail, etc...).

LES PRINCIPALES CONCLUSIONS DE MES RECHERCHES

La première est d'avoir fait ressortir que, malgré une très grande diversité d'entreprises, de secteurs d'activités, de statuts juridiques, etc..., il existe au Québec un grand nombre d'entreprises dont les caractères communs sont liés à l'expression de "l'entrepreneurship" collectif des travailleurs. La deuxième

est d'avoir précisé certaines situations-types où s'exprime cet entrepreneurship. La persistance de ces situations et la croissance des entreprises existantes nous permettent de témoigner de l'émergence et de la vitabilité d'un nouveau secteur coopératif au Québec, celui des coopératives de travail.

EN REGARD DE VOTRE PLAN, MES RECOMMANDATIONS CONCERNANT LA TYPOLOGIE ET LES CRITERES D'EVALUATION

La nature de la participation est fondamentalement différente selon qu'il s'agit d'entreprises faisant appel à la participation

- dans leur constitution et leur fonctionnement même;
- comme mode de gestion de l'entreprise.

Comme les formes de participation doivent être adaptées aux situations auxquelles elles veulent répondre, les critères précis d'évaluation doivent être spécifiques.

(cas de la Coopérative Multidisciplinaire de Travail Côte-Nord, des Doigts Agiles ou de Elles-Toiles), l'aménagement du temps de travail repensé. Parfois, la production est exécutée au foyer et les produits finis remis à la coopérative qui se charge de les vendre (Artisans d'Amos).

Concentrées essentiellement dans les métiers artisanaux (créations vestimentaires, tissage, poterie), ces coopératives constituent, chacune à leur manière, des modèles d'organisation ayant permis aux femmes de développer des rapports au travail plus libres et plus égaux, fondés sur une compréhension réciproque de leurs problèmes communs.

MES RECHERCHES EN REGARD DES ETUDES FAITES PAR LES AUTRES

Mes recherches ont porté, jusqu'à maintenant, davantage sur les "enjeux" qui engendrent la participation que sur les "jeux" de la participation elle-même. En ce sens, elle se rattache davantage aux recherches sur la réforme de l'entreprise qu'à celles sur de meilleurs méthodes de gestion dans le cadre actuel (exemple: Qualité de vie au travail, etc...).

LES PRINCIPALES CONCLUSIONS DE MES RECHERCHES

La première est d'avoir fait ressortir que, malgré une très grande diversité d'entreprises, de secteurs d'activités, de statuts juridiques, etc..., il existe au Québec un grand nombre d'entreprises dont les caractères communs sont liés à l'expression de "l'entrepreneurship" collectif des travailleurs. La deuxième

est d'avoir précisé certaines situations-types où s'exprime cet entrepreneurship. La persistance de ces situations et la croissance des entreprises existantes nous permettent de témoigner de l'émergence et de la vitabilité d'un nouveau secteur coopératif au Québec, celui des coopératives de travail.

EN REGARD DE VOTRE PLAN, MES RECOMMANDATIONS CONCERNANT LA TYPOLOGIE ET LES CRITERES D'EVALUATION

La nature de la participation est fondamentalement différente selon qu'il s'agit d'entreprises faisant appel à la participation

- dans leur constitution et leur fonctionnement même;
- comme mode de gestion de l'entreprise.

Comme les formes de participation doivent être adaptées aux situations auxquelles elles veulent répondre, les critères précis d'évaluation doivent être spécifiques.

PARTICIPATION, POUVOIR ET DEMOCRATIE

JACQUES GODBOUT
INRS-Urbanisation

PLAN

		Page
1.	Ce que j'ai étudié: la participation des usagers, des clients.....	211
2.	Le résultat de la participation.....	212
3.	Pourquoi ce résultat?.....	213
4.	Les types de participation des travailleurs...	215
5.	Application à la participation des travailleurs.....	216
6.	Evaluation des expériences de participation...	219
Conclusion.....		225
Références.....		227
Annexe.....		228

1. Ce que j'ai étudié: la participation des usagers, des clients

Je n'ai jamais étudié, ni observé directement les mécanismes et le fonctionnement de la participation des travailleurs dans une entreprise à quelque niveau que ce soit, ce qui est pourtant l'objet de vos délibérations.

Depuis quinze ans, par contre, j'observe, j'étudie, j'analyse différents types d'expérience de participation des usagers, des utilisateurs du "produit" d'une organisation (que ce soit un bien ou un service, j'utiliserai ce terme de "produit" pour désigner l'output de l'organisation dans la suite du texte). De plus, ces organisations n'étaient jamais régies par les mécanismes du marché et du profit. Ce n'était jamais les organisations privées à but lucratif. Il y a donc une double distinction importante à faire au départ: je n'ai pas étudié la participation des employés d'une organisation mais celle de ses utilisateurs, l'implication des utilisateurs du produit dans l'organisation; de plus, ces organisations que j'étudiais n'étaient pas du type de celles qui vous préoccupent particulièrement, c'est-à-dire celles qui sont régies par les lois du marché et du profit.

Ce que j'ai étudié par contre, c'est toutes sortes d'expériences qui sont nées de l'idéologie développée en Amérique du Nord, au début des années soixante, de la participation des usagers, de ceux qui sont affectés par le résultat d'une organisation sans avoir un mot à dire sur la façon dont les résultats sont produits. Cette idéologie, cette utopie née en Amérique du Nord pour lutter contre les grandes bureaucraties fédérales américaines, s'est avérée finalement être surtout utile à ces bureaucraties. Alors que dans leur aspect utopique du début, ce mouvement de participation souhaiterait aller au-delà de la démocratie traditionnelle, comme

ils affirment si souvent (un des mots d'ordre les plus connus de ce mouvement n'était-il pas: il ne suffit pas de voter tous les quatre ans...);en fait la plupart de ces expériences se sont avérées être en deçà de la démocratie, "sous-démocratique", plutôt que des expériences qui dépassaient la démocratie.

Je n'ai pas l'intention de développer très longuement ce résultat, puisqu'il ne concerne pas directement l'objet de vos travaux. Je développerai plutôt ce que j'ai pu découvrir qui me semble pertinent pour l'étude de la participation des travailleurs, des employés de l'organisation, et non pas de ses utilisateurs. Mais, il importe de souligner ce fait quelque peu et surtout d'en arriver aux causes de ce phénomène qui, elles, peuvent être qppliquées, mutatis mutandis, au phénomène et expériences de la participation des travailleurs.

2. Le résultat de la participation

Que ce soit la participation des citoyens du Bas Saint-Laurent et de la Gaspésie à la préparation du plan de développement de leur région(1) auquel on les avait conviés et qui fut la première expérience importante de participation au Québec, où a été "lancé" ce mouvement de participation ici; que ce soit dans une expérience de participation des maires des différentes municipalités de l'agglomération de Québec à l'élaboration d'un projet de loi pour former un gouvernement métropolitain(2) (qu'on appellera la Communauté Urbaine de Québec); que ce soit la participation des comités de citoyens auprès de ces mêmes conseils municipaux(3); que ce soit la participation des usagers dans l'ensemble du réseau des affaires sociales(4-5) (C.R.S.S., C.S.S., C.H., C.L.S.C.), dans toutes ces expériences que j'ai observées de près, la même conclusion s'est finalement imposée: ce mouvement de participation qui affirmait

---

(1), (2), (3), (4-5) - Voir références à la page 17.

aller au-delà de la démocratie traditionnelle a mis sur pied des structures qui, au bout du compte, non seulement accordaient moins de pouvoir à l'ensemble des membres impliqués dans l'expérience que le pouvoir accordé par les mécanismes de la démocratie traditionnelle (représentation, élection, etc.); mais en plus, dans presque tous les cas, les structures de participation ont servi à accroître le pouvoir des employés de ces organisations — fonctionnaires, professionnels de la santé et des services sociaux, technocrates, experts du B.A.E.Q., etc. — et ceci au détriment des instances (les conseils d'administration le plus souvent) qui, elles, représentaient les intérêts des usagers.

Ces mécanismes de participation, dans tous les cas, ont donc été, en fait, des mécanismes de liaison entre la structure technocratique de l'organisation et ses clients, mécanismes qui permettaient aux employés d'accroître leur pouvoir en leur fournissant une légitimité qu'ils utilisaient pour s'opposer à la structure démocratique traditionnelle de l'organisation (son conseil d'administration). Donc, non seulement les mécanismes de participation, en soi, étaient-ils peu démocratiques (faible pouvoir des usagers, le plus souvent de type seulement consultatif, sans pouvoir décisionnel, sans légitimité, etc.), "sous-démocratiques"; mais de plus, ils étaient utilisés pour diminuer le pouvoir légitime démocratique des instances décisionnelles qui représentaient ces mêmes usagers.

3. Pourquoi ce résultat?

Mais à quoi peut-on attribuer ce résultat? Plus particulièrement, est-ce que le phénomène de participation lui-même est voué toujours à produire de tels résultats de renforcement de la structure opérationnelle de l'organisation, alors que le mouvement de participation visait précisément à la contrôler, à la contenir?

En fait, cela ne va pas de soi. Ce phénomène s'est produit parce que dans toutes les expériences de participation analysées, les mécanismes de participation ont été reliés à la structure opérationnelle, c'est-à-dire aux employés, aux professionnels, aux technocrates de l'organisation, plutôt qu'à ses instances décisionnelles, tel le conseil d'administration. Dans tous les cas, le pattern était le suivant: après des phases plus ou moins longues d'animation, d'organisation, on aboutit à un ensemble de structures consultatives, et non pas décisionnelles, auprès des différentes instances opérationnelles de l'organisation. C'est cette relation privilégiée avec les professionnels et les structures opérationnelles de l'organisation qui expliquent à la fois l'absence de pouvoir des participants (en l'occurrence les usagers) et, d'autre part, l'utilisation de ces mécanismes par les professionnels pour accroître leur pouvoir auprès des instances décisionnelles comme le conseil d'administration. Ce n'est donc pas parce que le mécanisme, en soi, produit de tels résultats. En effet, dans de très rares occasions où on a vu de telles structures reliées au conseil d'administration, et non pas aux différents éléments de la structure opérationnelle, alors la participation accroît le pouvoir des usagers au détriment des membres de l'organisation.

Je ne développe pas plus longtemps ce point, qu'il me fera plaisir d'illustrer verbalement par l'un ou l'autre des cas que j'ai eu l'occasion d'analyser. Ce point me semble établi dans tous les cas.

Ce qui est important ici, c'est de se demander quelles conclusions on peut transposer de l'étude de ce mouvement de participation des usagers pour l'appliquer à la participation des travailleurs?

4. Les types de participation des travailleurs

Une première mise en garde s'impose pour cette transposition: elle a trait aux types de participation qui sont généralement admis dans l'entreprise: participation à la propriété de l'entreprise, à sa gestion et à ses profits. Seul le deuxième aspect de la participation est vraiment assimilable à la participation des usagers. En effet, les organisations que j'ai analysées ne font pas de profits, et n'ont pas de propriétaires. Ils n'ont que des gestionnaires. C'est donc sur ce type de participation qu'on doit centrer la réflexion.

A l'intérieur même de ce mode de participation (à la gestion), on doit aussi distinguer plusieurs niveaux: de la participation dans les tâches de l'organisation jusqu'à la prise de décision au sein des instances les plus importantes de l'organisation. Certains analystes affirment, par exemple, qu'il est nécessaire de faire participer les employés d'abord au niveau le plus concret de leurs tâches immédiates si l'on veut finir par les intéresser aux décisions les plus importantes pour l'entreprise, décisions qui se prennent aux autres échelons hiérarchiques[1]. On a pu effectivement distinguer différents niveaux d'implication des usagers qui peuvent s'assimiler à ce modèle, tout en étant différents au plus bas niveau. En effet, l'usager, au départ, n'a pas de tâches à remplir dans l'organisation. Il est le bénéficiaire des tâches qui sont remplies.

---

(1) C'est l'approche privilégiée par les pays nordiques. Gullowsen, par exemple, distingue 5 niveaux de décision (rapporté dans Philippe Gazenave "Les projets et expériences de participation en France et en Suède", Economie et sociétés, no 9 novembre-décembre 1975, p. 1859 (je reproduis la figure en annexe).

Mais, dans plusieurs expériences de participation que j'ai analysées, l'organisation a tenté d'impliquer les utilisateurs dans la fabrication, dans l'exécution des tâches elles-mêmes (C.L.S.C., Bureau d'Aménagement de l'Est du Québec, etc.). Tout en ayant un certain intérêt, on a pu constater que, lorsque cette activité au niveau des tâches n'est pas reliée au pouvoir des instances décisionnelles, elle se transforme en une forme de bénévolat qui consiste, pour les employés de l'organisation, à faire faire par les utilisateurs les tâches qu'ils n'aiment pas faire. Donc, à l'intérieur même des différents niveaux de participation à la gestion, toutes mes analyses ont été amenées à se centrer surtout sur la participation aux décisions, à la structure décisionnelle de l'organisation, au partage, donc, au pouvoir dans l'organisation. C'est donc sur ce point que j'insisterai particulièrement.

5. Application à la participation des travailleurs

Une première conclusion qui vient immédiatement à l'esprit, c'est que les mécanismes de participation qui seront éventuellement mis sur pied ne doivent pas court-circuiter les instances décisionnelles de l'entreprise et des employés. Je pense notamment aux syndicats qui constituent le lieu où s'exerce le pouvoir des employés dans le cadre des négociations collectives. Si l'organisation tente d'utiliser des mécanismes de participation afin d'aboutir à une diminution du pouvoir des employés, l'expérience risque de produire des résultats qui perturberont l'entreprise même si, dans un premier temps, ils peuvent sembler bénéfiques à l'employeur.

Une deuxième conclusion que je tire de toutes mes analyses de la participation, c'est que (comme disait déjà Michel Crozier il y a longtemps) on ne doit pas considérer la participation comme un cadeau aux participants. La participation est un échange. Et lorsque cet échange n'est pas équilibré, il produit plus de perturbations

de l'organisation que de conséquences positives. La participation-cadeau, c'est le point de vue de l'organisation. Du point de vue des participants (c'est peut-être une des originalités de mes études d'avoir examiné la participation du point de vue des participants), elle est exigeante. Elle exige plus de responsabilités, plus d'implications, plus de mobilisations en faveur de l'organisation. Il faut pour cela que l'organisation accorde quelque chose en retour. Sinon, l'échange est désiquilibré et ne dure pas.

Le mécanisme classique de la démocratie représentative constitue l'équilibre le plus parfait jamais atteint entre l'implication demandée et le pouvoir accordé, équilibre que les structures typiques des expériences de participation (c'est-à-dire la consultation) n'ont jamais réussi à atteindre. La démocratie est un mécanisme qui accorde un maximum de pouvoir aux participants pour un minimum d'implication, et ceci sans compromettre le fonctionnement de l'organisation. Ce maximum de pouvoir pour un minimum d'implication, c'est ce que tous nous rêvons d'avoir, quand nous nous impliquons dans une organisation. Quand on envisage la participation du point de vue des participants, et non de l'organisation (la plupart des études sur la participation ont été commanditées par l'organisation elle-même et adoptaient donc toujours le point de vue de l'organisation), on se rend compte que c'est ce que tout participant cherche; or, le mécanisme démocratique l'accorde et est équilibré à ce point de vue. C'est pourquoi les structures démocratiques sont aussi stables (et constituent, comme disait Churchill, le pire des systèmes de gouvernement, à l'exception de tous les autres...).

Un autre aspect de ce principe que la participation n'est pas un cadeau: la société moderne a peu de mécanismes de défense contre

l'échec des individus; avec le développement de l'idéologie de la responsabilité individuelle, la mise de côté de toutes les idéologies collectives, des religions, etc., l'individu ne dispose plus de mécanismes pour se protéger contre les échecs. La bureaucratie constitue pourtant un de ces mécanismes de protection: en élaborant un ensemble de règles neutres (l'ancienneté, etc.), qui ne sont pas reliées à la compétence directe de l'individu, elle lui permet de survivre psychologiquement à l'échec en l'attribuant au système. La participation vient déséquilibrer tout ce mécanisme. C'est pourquoi elle exige énormément des individus. C'est pourquoi il faut donner un pouvoir réel en retour, et donc la considérer comme un échange et non comme un cadeau.

Ayant constaté l'importance de cet équilibre entre la mobilisation demandée et le pouvoir accordé, j'ai développé une typologie de la participation fondée sur ces deux notions, et où le type moyen est la démocratie représentative (connue). Je considère cependant qu'elle est incomplète et j'ai l'intention de retravailler beaucoup cette typologie l'an prochain en y introduisant notamment toutes les dimensions des coûts de la participation, coûts qui varient selon les groupes sociaux, selon les situations et le lieu où l'individu se situe dans l'organisation, ce qui modifie l'équilibre mobilisation-pouvoir pour chaque type de participation. Je continue cependant à penser que, pour qu'une expérience de participation réussisse et atteigne une certaine stabilité (cela est très important: des foules d'expériences de participation commencent dans l'enthousiasme le plus total et se terminent aussi rapidement qu'elles avaient commencé), on doit porter une grande attention à l'équilibre implication demandée-pouvoir accordé. Cela influence beaucoup le succès de l'expérience. Comment évaluer ce succès?

6. Evaluation des expériences de participation

On distingue habituellement deux aspects dans l'évaluation des expériences de participation:

1) l'impact des structures de participation sur l'individu qui participe et

2) l'impact de l'expérience de participation sur le produit de l'organisation: les services dispensés, le bien produit.

Il est important d'observer tout d'abord que, concernant ces deux aspects, la participation des usagers se distingue de façon très importante de la participation des travailleurs. En effet, dans le domaine que j'ai eu l'occasion d'étudier, c'est-à-dire la participation des usagers, si l'impact de la participation sur l'individu peut certes être intéressant, ce n'est pas le principal effet ou le principal critère qu'on doit considérer. Car l'usager qui décide de s'impliquer dans une organisation le fait dans le but d'avoir un impact sur le produit et non par plaisir, puisqu'il n'y est en aucune façon obligé. Il ne fait pas partie, au départ, de l'organisation, sauf comme utilisateur de son produit. S'il décide donc de s'impliquer, c'est dans le but d'avoir une influence sur le produit, et c'est donc le deuxième aspect de l'évaluation qui est de loin le plus important lorsqu'on examine la participation des usagers.

Dans le cas de la participation des travailleurs de l'organisation, la situation est fort différente. Car le travailleur est un employé de l'organisation et est donc contraint d'être dans l'organisation. Au départ, avant toute expérience de participation, l'employé vit certaines conditions de travail, subit certains stress, certaines conditions pénibles, etc., ce qui rend le problème fondamentalement différent de celui de l'usager qui n'est pas membre de

l'organisation. C'est pourquoi le premier aspect doit aussi être considéré: la participation améliore-t-elle le sort, la situation de celui qui participe, du travailleur dans l'entreprise? Il s'agit là, en soi, d'un output intéressant puisque, si cet effet est positif, cela signifie que la société améliore son système de production en le rendant plus humain, plus propice au développement et à l'épanouissement des individus qui y contribuent.

Je n'ai évidemment jamais étudié, observé cet aspect qui n'était pas pertinent dans la participation des usagers. Mais la participation des usagers semble pouvoir avoir pour effet de remettre en question le système tayloriste de production[1], cela me semble un output extrêmement valable, indépendamment des autres aspects.

Mais, il y a certes l'autre aspect: quel est l'impact sur le produit? On ne peut sûrement pas négliger cet aspect. Quel que soit le système social, économique, politique dans lequel se situe une organisation de production, on ne doit jamais oublier — comme certains ont tendance à le faire — que ce type d'organisation n'a pas pour but premier le bonheur des membres de l'organisation. L'entreprise vise d'abord à procurer à la société certains biens et services qui sont jugés nécessaires et à les procurer de la façon la plus efficace possible, compte tenu des règles du jeu qui existent et des normes sociales. Si donc, certaines expériences de participation des travailleurs en arrivent à accroître le bien-être ou à diminuer le stress du producteur ou le degré de "pénibilité" du travail dans l'entreprise, mais que parallèlement, elles ont un impact négatif sur le produit de

---

(1) Voir plus loin.

l'organisation, cela pose un problème important; mais c'est un problème très complexe dans la mesure où il n'est pas facile d'évaluer, de mesurer l'impact de la participation sur le produit de l'organisation.

J'ai dû me confronter à ce problème dans toutes mes recherches, puisque c'était le critère qu'il fallait privilégier pour évaluer la participation des usagers: si ces derniers s'intéressent à l'organisation, s'ils s'y impliquent, c'est précisément pour avoir une influence sur le produit qu'on leur dispense et qui, d'une façon ou d'une autre, ne les satisfait pas.

Si donc l'impact de la participation sur le produit est fondamental, toute la difficulté cependant est dans la mesure de cet impact. Plusieurs pièges sont à éviter, dont le plus grand consiste à évaluer l'impact à partir des seuls critères de l'organisation elle-même: augmentation quantitative du produit ou encore augmentation de la productivité, c'est-à-dire ultimement du rapport quantité-prix. Certes, ce problème se pose différemment dans les organisations que j'ai étudiées, qui fonctionnent toutes en dehors du mécanisme du marché.

Je reviendrai plus loin sur l'application aux organisations de production sur le marché. Mais pour m'en tenir d'abord à ce que j'ai étudié, prenons l'exemple d'un C.L.S.C.: suffit-il de mesurer l'augmentation du nombre d'actes médicaux, du nombre de patients, etc. pour évaluer l'impact de la participation? Certes pas, puisque ce sont des critères internes à l'organisation que, précisément, les usagers, en s'impliquant, veulent changer. C'est pourquoi j'en suis arrivé à tenter de mesurer l'impact sur le produit de l'organisation en distinguant trois types de changement: les innovations,

les adaptations, les transformations[1].

Pour chacun des organismes que j'ai étudiés, j'ai tenté d'évaluer l'importance respective de ces trois types de changement dans le produit (le service dispensé), puis de les mettre en relation avec l'importance de la participation des usagers. J'en suis arrivé à conclure ainsi que seule la participation des usagers peut éviter à une organisation — aussi innovants et généreux que puissent être les projets de ses membres, de ses employés — seule l'implication, à titre de partenaire égal des usagers, peut éviter que de telles organisations se transforment en appareil bureaucratique et professionnel[1].

Mais cela n'est pas directement pertinent au problème de la participation des travailleurs, des employés de l'organisation; sauf pour dire que là aussi on ne doit pas l'évaluer par rapport à la productivité. Certes, dans le cas d'une industrie automobile, le produit est clairement identifié. On peut le compter, voir s'il se vend bien ou non, etc. Il existe des critères clairs, du moins apparemment. Mais en fait, la productivité n'existe pas en soi: la productivité d'un système varie selon les normes sociales établies.

Il est fort probable que de faire travailler les femmes et les enfants, comme au XIX^{e} siècle pendant cent heures par semaine à des salaires extrêmement bas, serait plus productif. Mais les normes, le système de valeurs de la société actuelle l'interdissent. On voit donc qu'il y a un effet de retour, une relation circulaire entre la productivité et les normes sociales qui contribuent à la définir et qui l'encadrent.

---

(1) La décentralisation en pratique, op. cit. pp. 199-238

Pour prendre un exemple plus actuel, le système tayloriste de production d'automobile (chaîne de montage) est sans doute plus productif qu'un système d'équipes tel que développé en Suède chez Volvo et SAAB, si les ouvriers qui travaillent ne peuvent pas se permettre de s'absenter à cause de leurs salaires, des conditions de travail, des lois sociales qui font qu'ils sont obligés de travailler, s'ils veulent tout simplement se nourrir convenablement, ainsi que leurs familles. Mais si le système social se transforme, accroît les salaires de façon substantielle, donne le droit aux ouvriers de s'absenter tout en étant payés pour des raisons de maladie, des congés sociaux, de maladie de leurs enfants, etc., alors, dans ce nouveau contexte social, la productivité du système tayloriste est peut-être inférieure à celle du nouveau système élaboré par les compagnies SAAB et Volvo. On voit par là qu'il est fort possible que, dans un système social beaucoup plus humain, beaucoup plus évolué, les organisations de production qui accroissent la participation des employés et augmentent ainsi leurs intérêts dans leurs tâches puissent devenir plus productives que le système tayloriste.

Je pourrais étendre cette réflexion en introduisant par exemple le problème de l'énergie. Tous les calculs de productivité actuels et de rendement, de même que le calcul du P.N.B. considèrent l'énergie comme une ressource illimitée et non comme une ressource rare. Or, on sait très bien que tout le système économique devra progressivement, et peut-être très rapidement, intégrer le fait que l'énergie est une ressource rare qui aura un prix de plus en plus élevé.

Cela peut modifier et même complètement transformer les calculs de la productivité du rendement. Par exemple, je lisais récemment qu'un fermier américain moderne peut produire jusqu'à 6 000

calories pour chaque calorie humaine qu'il dépense, alors qu'un paysan traditionnel, qui utilisait sa charrue et un boeuf, produisait et produit encore dans les pays sous-développés 10 calories seulement pour une calorie humaine qu'il dépense. Toutefois, si l'on ne considère plus l'énergie comme une ressource illimitée et qu'on inclut toute l'énergie nécessaire pour fabriquer les instruments utilisés par les fermiers américains, les pesticides, etc., si l'on introduit tout cela dans les calculs, alors: le fermier américain utilise 10 calories d'énergie pour produire une calorie, alors que, pour le paysan traditionnel, la proportion reste à peu près la même, ce qui renverse complètement l'évaluation qui était faite(1).

Si l'on veut réfléchir sur l'évaluation de l'avenir des différentes formules de participation des employés et de la remise en question du système de production que cela peut entraîner, il faut nécessairement tenir compte de l'évolution des rapports, au sein de la société actuelle, avec ses sources d'énergie et de la fin éventuelle des énergies faciles à bon marché. Les formules de participation peuvent alors devenir beaucoup plus "rentables" qu'on peut le croire actuellement.

On voit par ces exemples que les deux aspects de l'évaluation de la participation (impact sur les participants eux-mêmes et impact sur le produit de l'organisation) s'il est utile de les distinguer dans un premier temps, on ne peut pas, en dernière analyse, les séparer complètement, puisque, dans une situation donnée d'une société, selon ses normes, selon ses lois, le fait pour la participation d'exercer un impact sur les participants

---

(1) J. Rifkin, Entropy. A New World View, New York, The Beacon Press, 1980, p. 137.

en augmentant (par exemple) leur satisfaction dans leur travail peut, en diminuant (par exemple) l'absentéisme à la suite de cette augmentation de satisfaction, agir à son tour sur le deuxième aspect et accroître la productivité, ceci dépendant des conditions sociales, des lois, des pouvoirs, des droits dont bénéficie l'employé en tant que citoyen de la société. Si l'on considère que ces droits sont appelés à être de plus en plus importants, on est amené à penser que, si la participation a un effet sur les conditions de travail, les systèmes de production qui accroîtront la participation de différentes manières pourront, dans un tel contexte, devenir de plus en plus "productifs". La relation n'est donc pas simple entre ces deux aspects et il est important de les considérer dans le contexte de l'évolution sociale.

CONCLUSION

J'aimerais revenir, en terminant, sur un autre aspect de l'évaluation de la participation des employés qui découle de mes études de la participation des usagers. Pour que les multiples formules existantes de participation produisent des impacts comme ceux que l'on vient d'évaluer (soit sur le travailleur lui-même, soit sur le produit de l'organisation), je dirais même pour que la participation produise un effet quelconque, il importe aussi de l'évaluer par rapport à des critères internes.

J'ai souligné que la participation qui ne s'accompagnait pas de pouvoirs réels exercés par ceux dont on souhaite la participation conduisait — c'est ce que nous avons observé dans la participation des usagers — soit à la contestation, soit, le plus souvent, au retrait et à la fin de l'expérience de participation.

C'est pourquoi j'accorde une grande importance au degré de pouvoir, au degré de contrôle qui est accordé aux participants dans les expériences de participation. Je crois que ces résultats de mes observations peuvent aussi s'appliquer à la participation des employés et que, comme dans le cas de la participation des usagers, une fausse participation, sans pouvoir réel, aboutit à une perte de temps pour tous ceux qui sont appelés à s'y impliquer, y compris, évidemment, pour les responsables de l'organisation.

J'attire l'attention, à cet égard, sur le fait que, dans un mécanisme décisionnel où un certain pouvoir de représentation est accordé par délégation, la faible implication de l'ensemble des individus dans les activités courantes n'est pas un indicateur d'échec de l'expérience de participation. Car, comme je l'ai déjà mentionné, un des traits plus fondamentaux que confèrent toute sa force et surtout toute la stabilité aux mécanismes démocratiques de décision, c'est qu'il permet aux individus impliqués de détenir un maximum de pouvoir pour un minimum d'implication, de dérangement, ce que, finalement, tout le monde cherche dans une société et dans une organisation.

A la limite, on voit que l'on pourrait même considérer une faible participation comme un critère de succès du mécanisme de participation mis sur pied... si l'on voulait jouer avec les paradoxes.

REFERENCES

1. J'analyse cette expérience dans un texte inédit disponible sur demande.

2. Je traite de cet aspect dans un article de Recherches socio-graphiques intitulé: "La formation de la Communauté urbaine de Québec et le rôle de l'Etat dans la restructuration des pouvoirs locaux", Vol. XII, no 2, 1971, pp. 185-225; en particulier pp. 204 à 207.

3. (Avec Jean-Pierre Collin). Les organismes populaires en milieu urbain, Rapport de recherche no 3, Montréal, I.N.R.S.-Urbanisation, 1977.

4. (Avec Gérard Divay). La décentralisation en pratique, Rapport de recherche no 5, Montréal, I.N.R.S.-Urbanisation, 1979.

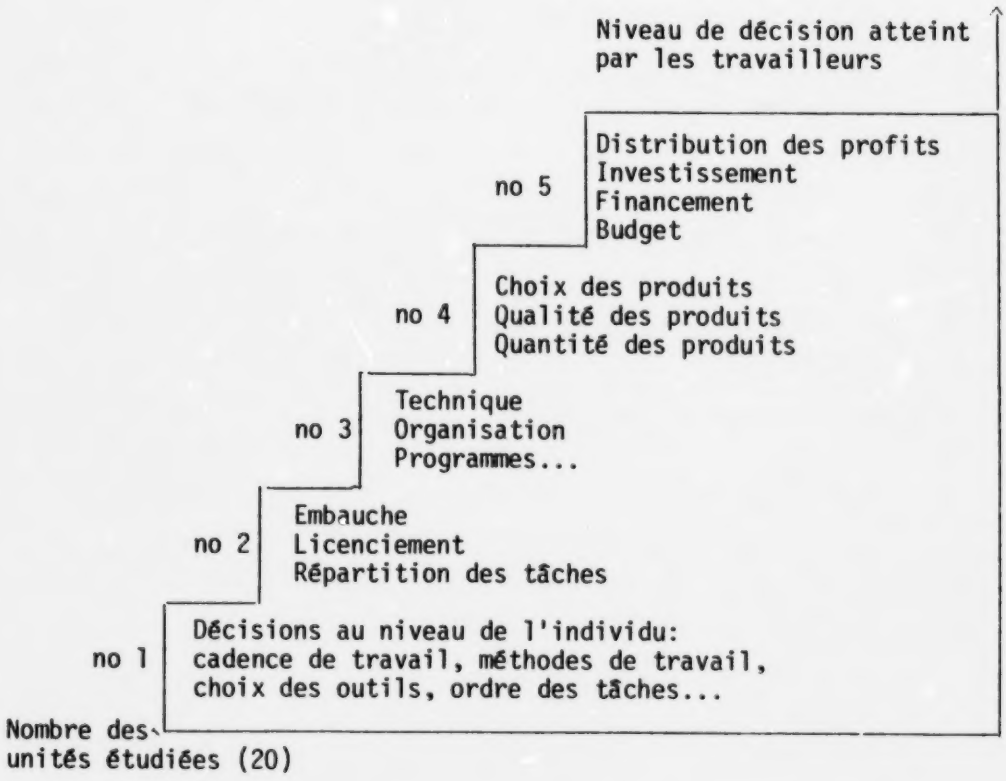
5. "Is Citizen Control Possible in Health Care Services", International Journal of Health Services, Vol. II, no 1, 1981.

ANNEXE

PROJETS DE PARTICIPATION EN SUEDE

FIGURE I

Les cinq niveaux de décision selon J. Gullowsen, 1970



LA PARTICIPATION...

JEAN-MARIE TOULOUSE
Directeur de l'administration
et de l'organisation des
ressources humaines
Ecole des Hautes études
commerciales

I- LA DEFINITION DE LA PARTICIPATION

S'il est un terme qui rejoint plusieurs personnes et que l'on utilise avec beaucoup de facilité, c'est bien celui de la participation. Très souvent, on s'adresse à la participation comme si on s'entendait sur le phénomène, sur une définition ou sur l'image évoquée. Au niveau du Comité, nous sommes souvent revenus sur la définition de la participation. Nous ne sommes pas arrivés à une définition vraiment satisfaisante et complète de la participation; le mot "participation" revêt, pour plusieurs d'entre nous, des significations foncièrement différentes. Ce qui se passe au niveau du Comité est sous cet aspect très typique de ce qui se passe dans la société contemporaine avec la participation.

Dans sa démarche, le Comité a décidé de faire appel à des experts qui avaient étudié les expériences de participation au Québec. Si l'on examine attentivement les avenues tracées par les experts consultés, on constate que la participation est définie de façon différente et que les approches utilisées pour aborder la participation sont complémentaires et contradictoires en même temps.

Pour clarifier davantage la problématique de la participation et arriver peut-être à une définition plus satisfaisante, on

peut distinguer différents angles pour examiner la question de la participation. On parlera alors de la participation à la gestion, de la participation en tant qu'exercice d'un droit accordé par le législateur, de la participation en termes de pouvoir, de contribution à la vie sociale, de la participation à partir des rôles des acteurs, de la participation sous l'angle de la personne, de la participation aux résultats et de la participation à la propriété.

La participation à la gestion est un thème qui hante la littérature sur la gestion depuis au moins une cinquantaine d'années. Les principales approches nous l'ont présentée sous des angles fort différents en mettant le focus sur des aspects spécifiques. Ainsi, certains ont examiné la participation en la reliant à ce qu'ils appelaient "un style de management". On dit alors que le gestionnaire pouvait avoir un style directif, autoritaire, dans lequel il imposait ou amenait ses collaborateurs à suivre ses désirs, à obéir à ses ordres. Par opposition à ce schéma de comportement des gestionnaires, on mentionnait un schéma dit participatif dans lequel on soulignait que le rôle essentiel du gestionnaire était d'amener les individus à prendre part à son acte de gestion, c'est-à-dire d'associer, de la façon la plus étroite possible, tous les collaborateurs à l'acte de gestion. On parlait d'une approche participative à la gestion par rapport à une approche dite autoritaire.

D'autres auteurs ont examiné le problème de la participation à partir des théories de la motivation. On disait alors que l'individu avait des besoins et des désirs personnels qu'il cherchait à satisfaire au travail. Parmi ces besoins, on mentionnait le besoin d'appartenance et le besoin de réalisation,

de contribution significative. Cette conception, basée sur la théorie des besoins, présentait l'homme comme un individu qui désire prendre part aux activités dans lesquelles il est engagé parce qu'il cherche à satisfaire ses besoins et que ses besoins sont à la base de toutes ses actions.

D'autres auteurs ont examiné la participation en la présentant comme théorie de la gestion. C'est nettement le cas de la littérature dite du M.B.O., c'est-à-dire la littérature qui présente la vie organisationnelle et les décisions comme un système ordonné d'objectifs et de sous-objectifs. Sous cet angle, la participation devient tout simplement l'association d'une personne à des actes pour lesquels elle a donné son consentement, à des actes qui lui sont apparus (à une période donnée) comme désirables. Vue sous cet angle, la participation est donc essentiellement un réseau interrelié d'objectifs et de sous-objectifs auquel l'individu participe parce qu'il s'engage en regard de ces objectifs qu'il a partiellement ou totalement déterminés lui-même.

Dans toutes ces approches, il est important de noter que la participation est vue comme l'acte de "prendre part à l'activité de gestion". Que l'on dise que l'individu prend part à l'activité de gestion parce que celui qui exerce l'autorité a un style qui permet cet engagement ou que l'on dise que l'individu prend part à l'acte de gestion parce qu'il le désire, que ça correspond à ses besoins ou que l'on dise qu'il prend part à l'acte de gestion parce qu'il consent à transiger avec l'organisation en regard d'objectifs déterminés d'avance, l'orientation reste foncièrement la même. Ce qui change, c'est uniquement l'intensité et la forme que prend "prendre part à". Dans un sens, on

pourrait dire que toutes ces théories postulent que l'individu veut prendre part à la gestion, mais on présente des schémas et des modes d'approche différents pour dire comment cet individu prendra part à l'acte de gestion. Si l'on traduisait ces différentes théories en une échelle d'intensité, nous aurions, à un extrême, les théories qui postulent que l'individu prendra part à la gestion en accomplissant le travail qui lui est demandé (i.e. obéir à ce qui est demandé — ce qui correspondrait à une participation très faible), alors que d'autres postulent que l'individu prendra part à la gestion en s'engageant personnellement à l'égard des objectifs déterminés par la structure, objectifs qui font partie intégrante de la progression de cette entreprise (i.e. prend part aux objectifs et à leur réalisation).

D'autres experts ont mis en évidence un type de participation moins fréquemment utilisé dans la littérature. Ainsi, ces experts nous ont parlé de la participation comme l'exercice d'un droit accordé par le législateur. On faisait allusion alors à la participation que l'on retrouve au niveau des écoles, au niveau des services sociaux et au niveau des comités de travailleurs — qu'il s'agisse de comités de santé et de sécurité ou de comités prescrits par la loi 101. Dans tous ces cas, il est important de remarquer que la participation n'est pas le résultat d'une transaction volontairement consentie entre les partenaires d'une organisation, mais elle est l'expression d'une volonté du législateur qui, de l'extérieur, décide d'imposer un mécanisme dit participatif. Donc, la participation ne résulte pas d'une décision des partenaires en interaction dans une situation sociale. La participation étant imposée de l'extérieur, celui qui impose a des objectifs et des préoccupations souvent étrangères aux membres en interaction. La participation représente un moyen imaginé par le législateur pour satisfaire le bien commun, pour atteindre une paix sociale.

D'autres experts ont recommandé de définir la participation en se référant à l'exercice du pouvoir. Ils nous suggèrent que la participation existe si les acteurs exercent une certaine influence, un certain contrôle et un certain pouvoir sur la situation sociale concernée. Dans ce sens, la participation devient donc définie, mesurée et conceptualisée à partir des effets de l'interaction entre les partenaires sociaux. De plus, cette conception de la participation met en évidence, de façon très particulière, le rôle central des conflits puisqu'elle repose sur un rapport d'équilibre entre deux membres d'une société. Cette conception de la participation est intéressante, car elle souligne la dynamique de la réalité mais elle n'est pas souvent présente dans la littérature, elle ne se retrouve pas au coeur des discours de ceux qui s'opposent ou favorisent la participation. A mon avis, cette approche ne peut pas nous permettre de définir la participation, sauf si on décide de mettre l'emphase sur les effets de la participation.

D'autres experts nous ont suggéré de définir la participation en la plaçant sous la lunette de la vie d'une société. Ainsi, on parle de la participation comme d'un mécanisme permettant de définir ou de décrire l'insertion des citoyens dans une société démocratique. Dans ce sens, Dahl suggérait les définitions suivantes:

> "1. Une démocratie consiste en un système politique au sein duquel l'occasion de participer au processus décisionnel est largement partagé entre tous les citoyens d'âge adulte. -2. La dictature est un système politique au sein duquel l'occasion de participer au processus décisionnel est limité à un petit nombre. -3. Le capitalisme est un système économique au sein duquel la plupart des activités économiques les plus importantes sont exercées par des sociétés de propriété et de gestion privées.

-4. Le socialisme est un système économique au sein duquel la plupart des activités les plus importantes sont exercées par des agences dont la propriété et la gestion reviennent au gouvernement."(1)

La participation devient alors synonyme de la participation des citoyens à la vie collective de cette communauté. Il s'agit donc d'une définition macroscopique de la participation, définition dans laquelle on examine comment le citoyen prend part ou s'intègre aux sous-ensembles de la vie sociale. Ce type de définition est important et ne peut pas être rejeté, mais il convient mieux à la lunette du législateur et aux analystes de la vie en société.

Par ailleurs, il est utopique et faux de dissocier la participation à la vie sociale et la participation à la vie organisationnelle ou à l'entreprise. En effet, les experts, et en ce qu'ils rejoignent la littérature, disent que l'on ne peut pas séparer la participation à la vie de l'entreprise, la participation à l'organisation de la participation à l'ensemble de la vie sociale. Si l'on faisait une telle séparation, on se retrouverait avec la même problématique que celle que l'on a retrouvée dans la littérature sur la satisfaction au travail où, d'une part, on réalise que l'individu satisfait au travail est aussi l'individu satisfait dans ses rapports sociaux, satisfait dans l'ensemble des secteurs de sa vie. Inversement, celui qui est insatisfait au travail est aussi insatisfait dans la plupart des secteurs de sa vie personnelle et sociale. Si l'on réfléchit sur la participation au niveau de l'entreprise, il faut toujours garder en tête le lien entre cette participation à la vie d'entreprise et la participation à la vie sociale.

---

(1) DAHL, Robert A., L'Analyse politique contemporaine, Edition Robert Lafont, Paris, 1973, pp. 31-32.

En d'autres termes, si l'on propose aux individus de participer à la vie de l'entreprise, on ne peut pas séparer cette proposition d'une proposition plus globale concernant la participation de l'individu à l'ensemble de la vie sociale. C'est peut-être justement dans ce cadre qu'il faut examiner le mandat initial confié à ce sous-comité par le Conseil de planification et de développement du Québec. On se souviendra que ce mandat posait la question de la participation dans un sens très large, très global, voulant couvrir tous les secteurs à la fois. Le Comité a décidé de porter son attention sur la participation à la vie de l'entreprise, mais il faut reconnaître, par ailleurs, que la position que nous prendrons sur la participation à la vie de l'entreprise est directement reliée à des postulats que nous formulons sur la participation de l'individu à la vie sociale.

D'autres experts nous ont défini la participation en se plaçant sous l'angle des acteurs et de leur rôle dans les différentes formes d'organisation. Ainsi, si l'on parle de la participation d'un individu à une entreprise de production ou de service, on parle d'abord et avant tout de la participation de l'individu à l'entreprise par son travail, puis de la participation de l'individu à la gestion plaçant l'emphase sur l'influence que l'individu exerce dans le processus de prise de décision; et dans plusieurs cas, on parlera de la participation de l'individu au capital-actions de cette entreprise. (Il est intéressant de noter que, dans ce cas, on ne parle pas de participation, mais de l'actionnariat).

On pourrait se demander pourquoi, au niveau conceptuel, on utilise le mot participation quand on se réfère à la vie interne de l'organisation et quand, par ailleurs, on se réfère à la propriété et à la structure, on utilise l'actionnariat. Si l'on

place maintenant le focus non pas sur l'entreprise privée, mais sur l'entreprise coopérative, la participation prend un sens légèrement différent. On parle de la participation de l'employé à la coopérative via son travail ou via la satisfaction d'un besoin (service, production...). Dans ce cas, on parlera d'un sociétaire et d'un directeur pour référer au rôle que le sociétaire joue ou peut jouer à l'intérieur de la coopérative. Il est important de noter que l'on ne parle plus de participation, mais de sociétaire ou de directeur.

Cette façon de définir la participation est très claire quand on se réfère aux sociétés à capital-actions ou aux entreprises coopératives, mais elle est beaucoup moins claire quand on se réfère aux sociétés à fonctionnement collectif. Dans les sociétés à fonctionnement collectif, la notion de participation n'a pratiquement pas sa place au départ de ces sociétés, car elle est synonyme de l'existence même des sociétés à fonctionnement collectif. Par ailleurs, ceux qui ont étudié ces formes de sociétés nous indiquent qu'à mesure que les sociétés à fonctionnement collectif évoluent, se développent, on voit poindre la question de la participation (ou du désengagement des membres de la collectivité) ou la question du rôle que jouent les différents membres de la société à fonctionnement collectif. Encore ici, le terme participation peut être abandonné à la faveur du terme "désengagement".

On pourrait définir la participation en se plaçant uniquement dans la perspective de la personne, de l'individu. Les réflexions critiques et les analyses sociologiques, la littérature existentialiste et la littérature de gauche ont souvent envisagé la participation en se plaçant dans l'angle de la personne. Si l'on accepte cette perspective, la question de

la participation change complètement de nature. Dans ce cas, on pourrait, par exemple, au lieu de parler de la participation, parler du lien entre un travailleur et une organisation. Dans ce cas, l'emphase sera mise sur le processus d'échange travail vs salaire. Par ailleurs, si on décide de définir l'individu non pas comme un travailleur mais comme un membre, la question de la participation devient comment l'individu recherchera les moyens qui lui permettront de satisfaire ses besoins ou ses désirs. On pourrait aussi adopter une autre perspective et définir la personne comme un actionnaire, c'est-à-dire comme un individu qui a un capital et qui désire l'échanger contre un rendement. La participation devient alors comment échanger le capital contre un rendement et quelles seront les exigences de cet échange? Les exigences se sont traduites dans notre réalité contemporaine par une création des conseils d'administration, conseils dont le rôle principal est de représenter et de rendre compte de l'activité de l'entreprise aux actionnaires. En fait, on affirme que la propriété du capital donne droit de prendre part à la gestion, droit qui s'exerce soit par la gestion directe, soit par la participation au conseil d'administration.

On pourrait aussi définir la personne comme un usager, c'est-à-dire une personne qui utilise un service ou un bien. C'est ce que l'on retrouve dans le secteur des affaires sociales et le secteur de l'éducation. On dit alors que l'usager a un devoir et un droit de prendre part à l'organisation de l'entreprise. Il faut bien dire qu'il s'agit peut-être souvent d'une transposition à un niveau socialement acceptable de la loi de la clientèle que l'on retrouve au coeur des préoccupations des sociétés à capital privé. Toutes ces façons de définir la personne peuvent coexister les unes par rapport aux autres et

l'on n'a pas encore défini la participation lorsque l'usager est en même temps un membre, un actionnaire, un sociétaire et un travailleur. Si ces réalités coexistent les unes par rapport aux autres, est-ce que la question de la participation est une question qui n'existe plus? Les réponses que nous ont données les experts ne nous permettent pas de trancher cette question, encore moins la littérature.

En conclusion de toute cette partie, on pourrait se demander si le Comité doit définir la participation. A cette question, on peut répondre de deux façons: d'une part, on pourrait dire qu'il est prématuré et utopique de chercher une définition de la participation. On le sait maintenant, le Comité en a fait l'expérience, c'est une tâche impossible d'arriver à une définition rationnelle satisfaisante de la participation et acceptable (et acceptée) par ceux qui se disent les experts de la participation, de même que par les citoyens ou les membres de la collectivité pour qui la participation représente un mot magique, un idéal ou un désir de société, ou une panacée.

On pourrait, par ailleurs, répondre qu'il faut définir la participation. Après cette longue discussion sur la participation, il me semble que la définition sur laquelle l'on pourrait tous s'entendre est la suivante: la participation, c'est l'ensemble des moyens dont disposent des personnes pour prendre part à la vie des organisations avec lesquelles elles transigent. Si l'on accepte cette définition, la question de la participation peut alors être scindée en trois sous-questions auxquelles il est possible de répondre et sur lesquelles on peut apporter des éclairages intéressants.

Le premier sous-ensemble de questions serait "prendre part à la vie de l'organisation". Si l'on parle de prendre part à la vie de l'organisation, on peut se demander: -Prendre part à quoi dans la vie des organisations? La réponse que le Comité a donnée est la suivante: "prendre part à la gestion, prendre part à la propriété et prendre part aux résultats".

Le deuxième sous-ensemble serait: si l'on dit prendre part à la gestion, à la propriété et aux résultats, on peut se demander ensuite "comment prendre part à la gestion, à la propriété et aux résultats" ou on pourrait se demander de façon plus simple et peut-être plus globale, "quels sont les moyens susceptibles de favoriser que les individus prennent part à la gestion, à la propriété et aux résultats"?

Le troisième sous-ensemble serait: si l'on admet que l'individu prend part à la gestion, à la propriété et aux résultats et que l'on admet qu'il existe certains moyens susceptibles d'encourager les individus à prendre part à la gestion, à la propriété et aux résultats, on pourrait aussi se demander "quel est l'effet ou l'impact si les individus prennent part à la gestion, à la propriété et aux résultats"?

II- EXPERIENCES DE PARTICIPATION AU QUEBEC

Il n'existe pas de répertoires des expériences de participation dans les entreprises québécoises. Par ailleurs, à partir de la réponse donnée par les experts, on peut se faire un portrait relativement simple mais complet des principales expériences de participation que l'on retrouve au Québec.

Pour décrire les expériences, on peut utiliser différentes catégories mais, pour nos besoins, on pourrait se référer aux types de propriété. Cette utilisation de la propriété permet de simplifier le modèle et de mettre en évidence les principaux phénomènes que l'on associe à la participation au Québec.

Dans les entreprises privées, dans les entreprises publiques et dans les entreprises coopératives au Québec, on retrouve souvent des expériences dites "projets de qualité de vie au travail". Ces expériences de participation consistent essentiellement à mettre ensemble des travailleurs, des propriétaires et des gestionnaires de façon à développer un projet ou à résoudre une difficulté en accordant plus de place aux caractéristiques et aux exigences de la technologie, aux problématiques des nouveaux marchés et aux désirs des membres qui oeuvrent dans ces organisations. C'est pourquoi on retrouvera dans toutes les expériences de qualité de vie au travail que nous avons connues dans notre milieu, la présence d'un comité d'orientation et une place importante accordée à la discussion et à l'élaboration des projets et des solutions. Des expériences ont été tentées dans le secteur public, dans le secteur coopératif et dans le secteur privé; il semble donc que la propriété de l'entreprise n'empêche pas la réalisation d'une expérience de qualité de vie au travail.

Il y a aussi des expériences de participation dites "gestion participative" sous une forme ou sous une autre. Dans les études canadiennes, québécoises et américaines, on souligne que plusieurs entreprises s'engagent dans des projets de gestion participative. Peu importe l'étendue de cette gestion participative, les expériences ont en général les caractéristiques suivantes: elles sont initiées par la direction; la

direction désire ou accepte de laisser les travailleurs ou les gestionnaires prendre une part plus grande à l'acte de gestion. Il est important de remarquer que ces expériences de gestion participative sont, pour les membres d'une organisation, limitées à l'étendue de leurs responsabilités dans la vie de l'organisation. C'est l'ensemble de ces différentes zones de participation qui donnera à l'entreprise un caractère plus participatif par rapport à une autre entreprise. Il est intéressant de noter que ces expériences de gestion participative se retrouvent tout autant dans l'entreprise privée, dans l'entreprise coopérative que dans l'entreprise publique. Par ailleurs, c'est dans les entreprises de grande taille que l'on parle de gestion participative. Il est important ici de noter que, dans une petite entreprise ou dans une petite coopérative, il est très rare que l'on parle de gestion participative.

Au Québec, tant dans les entreprises privées que dans les entreprises publiques ou coopératives, nous retrouvons la présence de comités conjoints ou paritaires obtenus grâce au jeu de la négociation collective. Il s'agit souvent de comités sur lesquels le syndicat, comme entité, ou des travailleurs, représentants d'un atelier, prennent une part active et prédéterminée (par la convention) à la gestion ou à l'organisation de l'entreprise. Il faut réaliser que c'est sans doute la forme de participation la plus fréquente dans l'ensemble des entreprises québécoises. Le nombre de comités créés par convention collective (et qui fonctionnent très bien) n'est pas à négliger lorsqu'on examine la question de la participation. La différence fondamentale provient sans doute du fait que les comités créés dans une entreprise en vertu de la convention collective négociée avec les travailleurs sont foncièrement différents de ceux créés par une autre entreprise, même si elle est du même secteur. La capacité

d'adaptation de ce mécanisme est peut-être tout autant un avantage qu'il est un inconvénient pour chacune des entreprises concernées. Il s'agit sans doute de la forme de participation la plus cohérente avec le système de négociation collective que nous avons dans notre milieu.

Par ailleurs, il faut bien réaliser que la participation est nécessairement le résultat d'un conflit entre les deux parties et que la création d'un mécanisme de concertation ou d'un comité devient une réponse au conflit. On peut donc penser que la création des mécanismes de participation devient limitée à l'existence d'un conflit et on pourrait peut-être ajouter: limitée au caractère aigu du conflit. Cette forme de participation a été l'objet de plusieurs critiques et contestations car, d'une part, ceux qui possèdent (ou qui gèrent) l'entreprise ont l'impression qu'il s'agit d'une atteinte au droit de gérance et, d'autre part, les syndicats ont souvent l'impression que ces mécanismes sont peu efficaces, certains prétendent qu'il s'agit là d'une collusion dangereuse avec le patronat.

On retrouve au Québec un certain nombre de situations où la participation a été imposée par des lois. Les exemples les plus récents sont sans doute la Loi 101 et la Loi sur la santé et la sécurité au travail. Dans chacune de ces lois, il existe des comités sur lesquels les travailleurs doivent participer; la participation des travailleurs constitue l'actualisation d'un devoir que le législateur a imposé à la fois aux travailleurs et aux propriétaires ou gestionnaires des entreprises. Il est intéressant de noter ici qu'il s'agit d'une participation imposée par une loi et d'une participation qui est imposée selon certains mécanismes prédéterminés

par la loi, mécanismes qui orientent les domaines sur lesquels s'exercera la participation tout comme les modalités d'exercice de cette participation. Il faut noter que ces comités sont imposés à toutes les entreprises du Québec, peu importe la taille et la nature de l'entreprise.

Au-delà de ces expériences communes à plusieurs formes d'entreprises, il existe des expériences de participation que l'on retrouve davantage dans certaines entreprises que dans d'autres. Ainsi, depuis quelques années, un certain nombre d'entreprises privées offrent des actions aux employés. La démarche qui est alors suivie est celle de partager la propriété de l'entreprise avec les employés de cette entreprise. Les cas les plus souvent mentionnés dans notre milieu sont celui de Normick-Perron et celui de Bell Canada. Il est important de remarquer que les employés participent au capital, donc à la propriété de l'entreprise, mais cette participation ne s'accompagne jamais d'une présence automatique au conseil d'administration ni d'un changement dans la gestion de l'entreprise. C'est un peu comme si les employés mettaient à la disposition de l'entreprise une partie de leur capital personnel. En acceptant ce capital, l'entreprise espère influencer le rapport qui s'établira entre l'employé devenu actionnaire et l'entreprise.

Il faut ajouter que cette forme s'est légèrement modifiée dernièrement par l'expérience en cours chez Chrysler Corporation aux Etats-Unis. Dans cette expérience, les travailleurs ont accepté d'investir (soit via leur fonds de pension, soit via une mise de fonds personnel) en échange d'une présence de leur unité syndicale au conseil d'administration. Dans ce cas, la décision de participer au capital de l'entreprise s'est accompagnée d'une décision de participer de façon très étroite à sa

gestion. Je mentionne le cas de Chrysler parce qu'il s'agit d'une situation qui risque de devenir un exemple auquel on se référera pour dire que la participation des travailleurs à la propriété ne peut pas se limiter à une simple mise de capital accompagnée d'une participation au conseil d'administration ou à la gestion quotidienne de l'entreprise.

Certaines entreprises privées ont été vendues aux employés qui ont décidé de les transformer en entreprises coopératives. Il s'agit alors d'une mutation dans la forme de l'entreprise, mutation dans laquelle les nouveaux propriétaires sont à la fois actionnaires, employés et participent aux résultats et à la gestion, car c'est inhérent à la formule coopérative de prendre part au capital, à la propriété et aux résultats. Dans certaines expériences, l'entreprise a été (ou est en voie de se) transformée en entreprise coopérative, mais ces entreprises mettent en présence des actionnaires de l'entreprise et des employés non actionnaires. C'est comme si on retrouvait dans la même entreprise la coexistence d'une participation à la propriété, à la gestion et aux résultats et une participation à l'entreprise par son travail en échange d'un salaire ou de d'autres avantages.

Au niveau des entreprises publiques, les expériences les plus typiques sont celles dans lesquelles on a imposé, par voie législative, la présence des usagers à l'intérieur de certaines unités de gestion. Les exemples les plus connus sont la Loi des affaires sociales et la Loi créant les comités d'école. Dans chacune de ces lois, on a imposé aux institutions du secteur public la présence, au niveau de la gestion (souvent de la gestion au sommet), d'individus qui sont non pas employés

de ces entreprises publiques ou para-publiques, mais usagers, c'est-à-dire des personnes qui utilisent les services offerts par ces entreprises. Dans ces expériences, on permet à des individus, ayant un intérêt particulier en regard d'une organisation, d'exercer eux-mêmes une influence sur l'orientation et les services que donne cette organisation du secteur public. On dira alors qu'il s'agit d'un exercice de participation, mais la participation signifie que ceux qui bénéficient des services offerts participent à l'orientation et à la gestion de l'organisation. Il s'agit d'une participation à la gestion et, jusqu'à un certain point, d'une participation aux résultats mais, dans aucun cas, on ne peut parler de participation à la propriété car la propriété est collective ou étatique.

De plus, l'expression participation à la gestion et participation aux résultats est un peu abusive, car il est bien clair que l'étendue et les modalités d'exercice de la participation sont limitées par les lois concernées. C'est en changeant l'orientation d'une de ces entités que l'on peut participer aux résultats ou à la gestion et c'est en exigeant de ces organismes de rendre des comptes que l'on arrive à participer à la gestion et aux résultats.

Au niveau des entreprises coopératives, les expériences de participation qui sortent de la ligne classique sont les coopératives de travailleurs, les coopératives d'emplois et les coopératives de métiers. Dans tous ces cas, au lieu d'avoir des individus qui s'unissent pour se donner un service ou se procurer un bien; on retrouve des personnes qui veulent partager un travail, un emploi ou un métier. Dans ces expériences nouvelles, il est difficile de parler d'une participation au capital car,

en fait, il n'existe pas de capital, le capital est représenté par les individus qui participent à la coopérative. Par ailleurs, on peut parler d'une participation à la gestion et également d'une participation aux résultats.

Les expériences québécoises les plus difficiles à entrer dans les catégories habituelles de participation sont les expériences dites communautaires. Il s'agit, en effet, d'expériences qui s'élaborent en marge des modèles communément acceptés dans notre société. De plus, il faut noter que la question de participation se pose difficilement dans ces expériences, car il est évident que les entreprises communautaires présupposent une participation extrêmement poussée, extrêmement avancée de tous les membres de la communauté qui s'engagent dans ces expériences. Par ailleurs, les formes et les modalités d'expression de cette participation sont foncièrement différentes de celles auxquelles nous sommes habitués, car les entreprises communautaires constituent souvent des laboratoires d'expérimentation pour les individus ou les communautés qui s'y engagent. Les experts que nous avons consultés à cet effet nous ont indiqué que souvent les expériences peuvent prendre des formes proches de l'entreprise privée traditionnelle, de l'entreprise coopérative ou de l'association ou d'une combinaison de ces différentes formes d'entreprises. De plus, rappelons que les experts nous ont souligné que la question de la participation ou de l'engagement des membres à l'égard du projet évolue dans le temps. Au point de départ, l'engagement ne fait pas problème, mais à mesure que l'expérience réussit, se développe et vieillit, l'engagement ou l'intéressement des individus évolue et, dans certains cas, c'est à ce moment que l'on posera la question de la participation. C'est intéressant de noter que, dans ces expériences dites communautaires, on se pose la question de la participation au moment où les individus s'éloignent du projet initial qui les a réunis.

III- QUE NOUS ENSEIGNENT LES EXPERIENCES QUEBECOISES DE PARTICIPATION?

Quand il s'agit d'évaluer la portée théorique et pratique des expériences québécoises de participation, on se retrouve devant plusieurs difficultés. Les experts que nous avons consultés avaient consacré un certain nombre d'années et d'énergie à préparer une analyse, la plus détaillée et la plus scientifique possible, de certaines catégories d'expériences de participation. Leurs études mettent en évidence certaines conclusions, attirent notre attention sur certains phénomènes reliés aux expériences de participation.

Par ailleurs, si on essaie de faire la synthèse et de regarder, de façon globale, exhaustive, les différentes conclusions, on n'obtient pas une image complète, précise, ni quant au mode d'évaluation des expériences de participation ni encore moins des conclusions qui se dégagent de ces expériences. La lecture des textes théoriques et la consultation des experts nous présentent une mosaïque d'expériences analysées en fonction de critères très différents et au sujet desquelles on arrive à des conclusions qui se recoupent sous certains angles et qui divergent sous plusieurs d'entre eux. Dans l'état actuel de nos connaissances, on ne peut pas espérer avoir une analyse hautement scientifique, hautement documentée et acceptée par les chercheurs. Il est utopique d'espérer arriver à des conclusions sur lesquelles la majorité des chercheurs vont être d'accord, pour dégager les conséquences qui s'imposeraient. Il faut donc accepter une analyse beaucoup plus qualitative que quantitative, se référer à des observations québécoises en se gardant bien, cependant, d'attribuer à ces observations le caractère scientifique que l'on veut souvent attribuer à des conclusions qui se dégagent des études. De plus, il faut admettre que la difficulté

d'arriver à des conclusions ne tient pas à l'incompétence des chercheurs, mais plutôt au caractère évolutif des expériences et à la difficulté d'inclure dans un tel schéma d'analyse toutes les perspectives, toutes les différentes facettes que recouvrent les expériences de participation.

A partir des analyses et des descriptions présentées par les experts auxquels nous nous sommes adressés, on peut dégager un certain nombre d'observations très utiles si l'on veut se faire une image beaucoup plus précise de l'ampleur et des différentes facettes des expériences de participation au Québec.

1. La participation n'est pas un mode de paix sociale

Si on entend par paix sociale l'absence de conflits, l'absence de rivalités, la prépondérance de la négociation, l'art du compromis, la capacité et le désir d'accepter certains échanges contre certains bénéfices, il faut admettre que ni les expériences de participation au Québec, ni dans aucun pays, ne se sont avérées des modes de paix sociale. En effet, l'observation première des expériences de participation au Québec permet de constater jusqu'à quel point ces expériences sont source de tension, source de conflits, source de rivalités et constituent souvent le foyer de polarisation (entre les partenaires sociaux) très difficiles à dénouer. Dans la plupart des projets examinés, on observe un nombre considérable de tensions et la présence de plusieurs conflits qui ne peuvent plus être résolus par l'intervention d'un tiers. Il faut remarquer que la présence d'un conflit semble inhérente aux expériences de participation pour deux raisons: d'abord parce

qu'une expérience de participation met en présence souvent des objectifs apparemment semblables mais qui, à l'analyse, à l'usage, s'avèrent relativement contradictoires et aussi parce qu'en situation de participation, le conflit ne peut pas être réglé par l'intervention d'une structure d'autorité ou d'une personne en autorité qui, de son propre chef, décide de résoudre le conflit d'une façon ou d'une autre. C'est donc dire, qu'en plus de l'abondance des conflits, les expériences de participation questionnent les critères utilisés pour résoudre ou dénouer le conflit. Il est bien évident que les critères anciens s'appliquent moins et que ceux qui participent à l'expérience se doivent d'élaborer ou de définir de nouveaux critères qui serviront à dénouer le conflit. Dans certains cas, les membres du groupe trouvaient, inventaient des nouveaux critères.

2. L'expérience de participation n'est pas un état permanent

L'ensemble des expériences de participation analysées par les experts et leur réponse sur ce point sont conformes à ce que l'on connaît dans la littérature, montrent que ces expériences sont en évolution; elles changent assez rapidement, elles se développent dans les directions qui ne sont pas toujours celles imaginées au point de départ. Les expériences de participation ne semblent pas être des états finis, mais plutôt des états en évolution. Il semble donc que la participation amène les organisations qui s'y engagent à réviser, à réexaminer continuellement ce dans quoi elles se sont engagées, le projet qu'elles avaient abordé. Non seulement ces expériences sont en évolution, mais on remarque également qu'elles évoluent selon une succession de stades difficile à prévoir. Ce qui

a fait dire à certains experts que la participation nous amène dans des sentiers difficilement prévisibles et ce faisant, elle rend désuètes, caduques toutes formes de prévision ou de planification.

De plus, il est intéressant de noter que, dans certains cas, non seulement l'expérience de participation ne s'est pas déroulée selon une séquence prévue, mais on voit des expériences dans lesquelles ce qui a constitué l'élément de base du projet et, en particulier, les aspects participatifs sont remis en question à un stade ultérieur. C'est un peu comme si, dans certaines expériences de participation, ceux qui ont été à l'origine du projet de participation forment lentement une nouvelle élite qui, lorsqu'elle est en place, a tendance à se refermer sur elle-même. Dans ce sens, dans les faits ou dans le déroulement de l'expérience, on contredit ce qui a été l'essence même du projet.

3. Participation et égalisation du pouvoir

Lorsque l'on parle de la participation, l'imagerie à laquelle on se réfère, c'est l'égalisation du pouvoir ou l'égalisation de l'influence. On fait l'hypothèse que s'il y a participation, s'il y a partage de l'influence, soit au niveau de la propriété, soit au niveau de la gestion, soit au niveau des résultats, il y aura nécessairement égalisation du pouvoir entre les différents partenaires.

Les différentes expériences québécoises indiquent qu'il est utopique et non conforme à ce qui se déroule dans les projets de penser que, parce qu'il y a participation, il y aura nécessairement égalisation du pouvoir entre les acteurs d'une organisation sociale. Dans certaines analyses, on a démontré que

les expériences de participation permettaient à de nouveaux leaders d'émerger et, sous cet aspect, le pouvoir qu'ils détiennent ne sera pas égal à celui que détiennent les membres du groupe dont ils sont leaders. De plus, certaines expériences, particulièrement celles du secteur public, ont montré que la participation amène souvent l'apparition d'un groupe de technocrates, en parallèle de l'expérience. Ces derniers s'établissent lentement, mais sûrement, sur une base de pouvoir strictement parallèle par rapport à celui des participants ou des individus qui avaient conçu le projet au départ. Il est clair, dans ces analyses, que le pouvoir des technocrates et le pouvoir des usagers en particulier sont loin d'être égaux. Peu importe le moyen utilisé, il apparaît virtuellement impossible d'arriver à une égalisation du pouvoir des usagers et du pouvoir des technocrates. Il semble qu'il faille vivre avec des pouvoirs parallèles, pouvoirs qui, de temps en temps, s'équilibrent, de temps en temps balancent d'un côté ou de l'autre en faveur de l'un des deux sous-groupes.

Les expériences faites dans les entreprises privées ou coopératives indiquent que la présence d'une participation des acteurs ne diminue pas le pouvoir qu'exercent les gestionnaires de ces entreprises. Ce n'est pas parce que l'entreprise permet une participation à la propriété, à la gestion et aux résultats que, par le fait même, les gestionnaires de cette entreprise se retrouvent tout à coup sans aucun pouvoir et sans aucune capacité d'exercer de l'influence sur l'organisation. Ce n'est pas non plus parce qu'il y a des sociétaires qui prennent en main certaines responsabilités que les gestionnaires des entreprises coopératives sont placés dans une situation où le pouvoir des deux partenaires est égal. Bien au contraire, il semble que le pouvoir détenu à la fois par les sociétaires

et celui détenu par les gestionnaires ne sont pas de facto égalisés et qu'il faille vivre avec deux bases de pouvoir différentes qui s'équilibrent ou se déséquilibrent selon la situation.

Cette problématique des rapports de pouvoir entre les différents partenaires est rendue évidente lorsque l'on prend l'exemple d'une coopérative dans laquelle il y a des coopérateurs, des sociétaires, des gestionnaires qui ne sont pas sociétaires et des employés syndiqués et non sociétaires. Il est bien évident que le caractère participatif de l'entreprise coopérative peut rester protégé dans ces expériences, mais que le pouvoir entre les trois sous-groupes est loin d'être égalisé en vertu du fait qu'il y a participation entre les trois sous-groupes.

4. La participation n'est pas limitée à une seule forme d'entreprise

Plusieurs affirment que la participation n'est pas possible dans les entreprises de tel type, étant donné la structure de propriété ou la structure de gestion. Si on examine attentivement les expériences québécoises, on est forcé d'admettre qu'il est faux de dire qu'une forme juridique, en particulier, se prête ou ne se prête pas à la participation. En effet, les experts consultés nous ont parlé d'expériences de participation se retrouvant dans le secteur public, dans le secteur coopératif, dans le secteur privé, dans le secteur parapublic. De plus, ils nous ont également parlé d'expériences nouvelles dans lesquelles les formes de propriété étaient ajustées par rapport à des problématiques contemporaines ou à des problématiques spécifiques auxquelles faisait face un

groupe en particulier. En conséquence, il faut admettre qu'il est faux de prétendre qu'une forme d'entreprise en particulier facilite en soi la participation. Que certaines formes de propriété facilitent un genre de participation, ça va, mais il ne faut pas conclure que la forme de propriété est un indice de la présence ou de l'absence de participation. Il faut cependant constater que certaines formes d'entreprise prédisposent plus particulièrement à un type de participation qu'à d'autres. C'est nettement le cas de l'entreprise coopérative. Par ailleurs, on peut retrouver autant de participation à la propriété, à la gestion et aux résultats dans des entreprises coopératives que dans des entreprises privées.

5. La participation et le "know how"

Souvent, on a prétendu que la participation constituait ou mettait en présence un réservoir d'énergie capable de permettre à des individus ou à des groupes de passer à travers des difficultés, même les plus difficiles. D'où la présence de l'hypothèse que, grâce à la participation, on peut se passer des compétences les plus fines et les plus spécialisées. Il semblerait, selon cette hypothèse, que la participation a en elle-même la capacité de générer ou d'amener dans les organisations les compétences les plus spéciales dont on peut avoir besoin. Les expériences québécoises nous amènent à constater que le savoir-faire, "le know how" ne peut pas être remplacé par des expériences de participation. Il semble que la participation d'individus, qui ne connaissent rien à une problématique à laquelle ils s'adressent, n'est pas une garantie du succès. La participation est plutôt une réponse, un mode d'approche par rapport à une réalité, mais elle est loin de pouvoir se substituer au savoir, à une compétence distinctive, à un savoir-faire. Il semble donc que les expériences où l'on a essayé de ne pas utiliser un

"know how" sont des expériences coûteuses, difficiles pour les individus et les groupes.

6. La participation et la vie sociale

L'analyse des expériences québécoises montre que la participation dans un secteur de la vie d'un citoyen est liée à la participation du citoyen dans l'ensemble de la vie de la collectivité. En effet, on constate que, dans les expériences, les personnes actives au niveau de la création d'une forme nouvelle d'entreprise sont aussi des personnes intéressées et actives au plan de la participation dans l'ensemble de la collectivité. De plus, l'examen de l'expérience de participation, surtout dans le secteur scolaire, nous amène à constater que la participation n'est significative dans un secteur de la vie sociale d'une collectivité que si elle correspond à un besoin clairement ressenti par les individus de ce secteur de la collectivité.

Dès lors, on peut penser que la participation émergera dans une organisation si les individus de cette organisation ressentent un besoin de prendre une part plus active à la vie de cette organisation. Dans le même sens, on pourrait aussi faire l'hypothèse que, si les individus ressentent un besoin de participer à la vie de leur collectivité, ils ressentiront très rapidement le besoin de participer à la vie de l'entreprise. Dans ce sens, les mécanismes imposés par le législateur au Québec dans le secteur des affaires sociales, dans le secteur de la santé et dans le secteur de la langue de travail auront, tôt ou tard, des répercussions au niveau de la gestion de l'entreprise en ce qu'elles inciteront les individus à prendre une part plus active à la vie de leur

entreprise et ce faisant, créeront (jusqu'à un certain point) "un besoin de participation" plus grand à la vie de l'entreprise. On peut donc dire, une fois qu'une société valorise la participation dans un secteur de la vie de cette société, elle sera nécessairement, tôt ou tard, entraînée à valoriser la participation dans les autres secteurs de la vie sociale.

7. La participation à la gestion et la qualité de vie au travail

Il semble que les expériences de participation à la gestion, surtout dans la grande entreprise, entraînent une meilleure satisfaction, une meilleure collaboration et une meilleure communication. Pour simplifier les résultats, on pourrait dire que les experts nous ont indiqué que la participation à la gestion entraîne en général un meilleur climat de vie dans l'entreprise. Ce que les experts ne nous ont pas indiqué, c'est quel était le lien entre un meilleur climat et la productivité ou le rendement? Qu'ils ne se soient pas adressés à cette question, c'est une caractéristique de cette littérature, de ce mode d'approche dans lequel on postule qu'une entreprise dans laquelle le climat est favorable est une entreprise où le rendement et la production sont plus élevés. Il s'agit d'une hypothèse difficile à démontrer, car on a vu souvent des entreprises avec un très bon climat, mais un rendement et une production faibles ou, au contraire, on a vu des entreprises dans lesquelles le climat était classé comme très mauvais, mais où la production et le rendement étaient très élevés. Par opposition, certains chercheurs, particulièrement ceux de la gauche, ont indiqué que, de toute façon, l'entreprise qui proposait une participation à la gestion ne cherchait pas à augmenter le rendement, mais à récupérer les

travailleurs ou les gestionnaires, c'est-à-dire les forcer, en utilisant la participation, à adhérer aux normes et aux valeurs représentées ou symbolisées par l'organisation ou le "système".

8. Disparition du syndicat

Souvent on pense qu'une expérience de participation réussie fera disparaître, tôt ou tard, le syndicat. Toutes les expériences de participation décrites par les experts que nous avons consultés montrent que le syndicat ne disparaît pas avec l'évolution de l'expérience de participation. Bien au contraire, on réalise que les expériences de participation amènent le syndicat (tout comme la direction ou les propriétaires) à réajuster son rôle, à le réexaminer en fonction de la réalité nouvelle, mais qu'il reste présent et qu'il demeure un acteur important dans l'expérience qui se déroule. Dans certains cas, on nous a même indiqué que, loin de disparaître, le syndicat élargissait sa surface d'action. C'est comme si la participation, sous une forme ou sous une autre, permettait au syndicat de s'aventurer sur des sentiers étrangers jusqu'à maintenant. Dès lors, il faut admettre qu'il s'agit d'une fantaisie qui n'a aucun fondement dans la réalité, au moins au Québec. Il semble donc faux de penser que l'on va pouvoir diminuer l'influence des syndicats en proposant ou en incitant les entreprises à s'engager sur la voie de la participation. Dans un avenir prévisible, ce n'est pas une hypothèse que l'on peut documenter à partir des expériences de notre milieu.

9. Disparition de la structure d'autorité

Dans le même sens que la disparition des syndicats, plusieurs

ont pensé que le développement des expériences de participation amènerait la disparition des structures d'autorité. On croyait que les expériences de participation enverraient aux oubliettes le style d'autorité dit autocratique, autoritaire, arbitraire. Dans toutes les expériences qu'on a déroulées devant nous, il n'y en a aucune où la structure d'autorité s'est évaporée. Certains ont montré que la structure d'autorité était remise en question, dans quelques cas contestée, mais que, tranquillement, la structure d'autorité se rétablissait d'une façon ou d'une autre.

Il semble donc que les expériences de participation ne fassent pas disparaître la nécessité d'exercer une forme ou une autre d'autorité sur la situation, mais ce qui change fondamentalement, c'est le devoir de rendre des comptes aux membres, aux sociétaires ou aux usagers. On pourrait dire pour paraphraser certains auteurs, certains spécialistes, qu'en fait l'aspect de l'autorité qui est maximisé par les expériences de participation, ce sont les dimensions politiques de l'exercice de l'autorité aux dépens des dimensions d'expertise et de compétence. L'analyse de plusieurs expériences québécoises nous amène à admettre que la dimension politique, dans ces expériences de participation, prend un rôle et une place extrêmement significatifs, extrêmement importants.

10. Les expériences de participation et les lois

Plusieurs des experts consultés ont porté à notre attention l'effet encadrant, stimulant et limitant de la législation québécoise. Ainsi, on nous a montré que la Loi du crédit agricole était une loi qui empêchait plusieurs projets de participation de s'articuler parce qu'elle postulait, dans ses critiques,

l'unicité des acteurs. Dans le même sens, on a montré que la Loi de l'impôt rendait compliquées et difficiles les mutations d'entreprise d'une forme particulière vers une autre. On a noté alors qu'il était difficile, pour une entreprise privée, de se changer en entreprise coopérative, étant donné les contraintes de la structure de la Loi de l'impôt.

D'autres ont mis en évidence que si la participation est avantagée par certaines formules légales, elle devient, par ailleurs, extrêmement complexe à une étape ultérieure de développement. Par exemple, certains experts nous ont indiqué que la formule coopérative dans le domaine de l'habitation offre beaucoup d'avantages, mais qu'elle offre énormément de difficultés en situation d'inflation car la plus-value d'une propriété est difficile à retourner aux sociétaires si l'on respecte intégralement la Loi des coopératives.

IV- COMMENT EVALUER LES EXPERIENCES DE PARTICIPATION

Le problème de l'évaluation des expériences de participation est celui sur lequel se bute tout groupe ou tout individu qui essaie d'examiner plus attentivement ces expériences en vue d'en tirer des inférences. La difficulté d'évaluation est double, elle tient au modèle et aux critères. Le problème des modèles d'évaluation est rendu évident lorsque l'on se demande: "Doit-on comparer l'expérience de participation à une autre expérience non participative"?

Comparer une expérience participative à une expérience non participative nous conduit à se demander jusqu'à quel point, dans

la méthode même d'analyse de la participation, on critique l'expérience car, implicitement, on utilise comme étalon, pour juger l'expérience de participation, une expérience dite non participative. On pourrait se demander, et c'est ce que font plusieurs experts, jusqu'à quel point il est nécessaire d'avoir un étalon pour analyser une expérience de participation. On pourrait même argumenter que la présence d'un point de comparaison amène nécessairement des déformations qui ne permettront pas de rendre justice à l'expérience que l'on veut analyser.

Le problème des critères d'évaluation de la participation n'est pas plus facile que le problème du modèle, bien au contraire. Il est surtout mis en évidence lorsque l'on pense aux résultats de la participation. Le jugement sur les résultats symbolise et représente le verdict final sur l'expérience de participation. Ainsi, par exemple, si l'on juge que l'expérience devait permettre une augmentation de ceux qui partagent le profit, souvent on va juger, de façon négative, plusieurs expériences de participation. Par ailleurs, si l'on pense que la participation doit permettre aux individus d'équilibrer l'exercice des rôles dans l'organisation, on dira que la participation a été une expérience heureuse.

Au début de ses travaux, le Comité avait proposé que la participation soit évaluée en fonction de quatre (4) critères: l'efficacité de l'entreprise, la satisfaction des membres, l'augmentation de la productivité, l'innovation et le développement dans l'entreprise.

Si l'on admettait ces quatre (4) critères, cela reviendrait à dire, pour prendre un exemple bien concret, qu'il faudrait se demander dans l'expérience Harvey Transport: "Est-ce que

l'efficacité de cette entreprise, comme entreprise de transport, a été augmentée par l'expérience dite participative"? Deuxièmement: "Est-ce que ceux qui travaillent pour Harvey Transport, tout comme ceux qui partagent la propriété d'Harvey Transport, sont plus satisfaits depuis que l'on a fait cette expérience"? Troisièmement: "Est-ce que la productivité dans l'entreprise a augmenté"? Et quatrièmement: "Est-ce que Harvey Transport a été active au niveau de l'innovation et du développement technologique"?

Pour simples que peuvent paraître ces critères, on constate, si on essaie de les appliquer, qu'ils ne sont pas entièrement satisfaisants. Il nous faut, en effet, dire en vertu de quoi on jugera qu'une expérience a entraîné une augmentation de l'efficacité, tout comme en vertu de quoi une expérience a entraîné une augmentation de la productivité ou une plus grande satisfaction des membres.

Nous avions présenté aux experts consultés le problème de l'évaluation. Nous leur avions demandé des suggestions pour savoir comment évaluer la participation. Leur réponse est, sous certains angles, encourageante et, sous d'autres angles, extrêmement décourageante. Aucun d'entre eux ne nous a proposé un schéma d'évaluation de la participation qui a reçu spontanément notre adhésion. De plus, la réponse était très différente de l'un à l'autre et les différences portaient à la fois sur le mode d'évaluation et sur les critères devant servir à l'évaluation.

Si on examine maintenant plus attentivement les réponses, on pourrait dire que certains estiment qu'il est utopique d'essayer d'évaluer les expériences de participation. Certains

d'entre eux nous ont même laissé penser, sans jamais le dire carrément toutefois, qu'ils préféraient que l'on cesse d'évaluer les expériences de participation de façon à permettre à ces expériences de se développer et de s'articuler selon leur dynamique propre.

D'autres ont proposé d'évaluer les expériences de participation en fonction de critères intrinsèques à ces expériences. Ainsi, on suggérait d'examiner la participation, non pas en fonction de critères externes communément acceptés dans la littérature, mais plutôt en fonction de critères internes plus spécifiques à l'expérience de participation qu'on examine. Ce raisonnement amène à dire que si l'on évalue une expérience destinée à protéger des emplois, il faut prendre comme critère et comme modèle d'évaluation la problématique de protection des emplois car, selon ces experts, c'est le seul pertinent et adéquat pour rendre justice à l'expérience de participation et permettre de juger, de façon nuancée, scientifique et circonstancielle, l'expérience.

D'autres ont également soutenu que si l'on veut examiner une coopérative de métier, c'est en fonction de ce critère qu'il faut évaluer l'expérience et non pas en fonction de critères étrangers à ce type d'expérience. D'autres ont également soutenu que si l'on voulait examiner un projet collectif, dont l'objectif était de protéger un village, c'est à la lumière de la problématique de la protection d'un village qu'il fallait évaluer l'expérience de participation.

Ces réponses sont peut-être satisfaisantes pour le chercheur, car elles lui permettent de porter un jugement sur une expérience particulière, mais elles laissent l'observateur ou

l'acteur sceptique indifférent et, dans certains cas, critique par rapport aux études. Si le gestionnaire cherche dans les modes d'évaluation une réponse à ses questions de gestion, ce n'est pas à partir de ces critères suggérés par les experts qu'il pourra trouver la réponse qu'il cherchait.

D'autres nous ont proposé une évaluation du projet de société dans laquelle s'insère l'expérience de participation. Ainsi, on examinera la participation non plus en fonction d'une expérience particulière, dans un sous-secteur de la société, mais on examinera comment cette expérience de participation permet à une société dite démocratique de fonctionner dans ses rouages les plus fins et les plus articulés.

Toutes ces réponses des experts nous laissent avec le problème entier de l'évaluation des expériences de participation. Après réflexion, il me semble que si l'on veut évaluer les expériences de participation, il faut, au point de départ, faire un certain nombre de distinctions. Au début de ce texte, nous avons suggéré de distinguer trois aspects différents de la participation: "prendre part à quoi", "comment" et "en vue de quels résultats". Je crois que si l'on veut évaluer avec précision les expériences de participation, il faut d'abord s'entendre sur quoi la (ou les) expérience(s) évalué(es) proposait(ent) aux individus de prendre une part. S'agit-il d'une expérience où l'on propose de prendre part à la gestion? S'agit-il d'une expérience où l'on propose de prendre part à la propriété? ou d'une expérience dans laquelle on propose de prendre part aux profits? La réponse que l'on donne à chacun de ces aspects change profondément le problème de l'évaluation. Plutôt que de faire de la gestion un critère d'évaluation, je crois qu'il

faut faire de la gestion un élément de description. C'est uniquement lorsque cette description de "prendre part à" sera précise qu'il sera possible de passer au deuxième aspect, c'est-à-dire la question des "comment". Il est bien clair que si l'on veut évaluer adéquatement une expérience de participation, il faut non seulement dire que l'on décrit à quoi les gens prenaient part dans l'expérience, mais il faut également décrire, de façon très précise, comment cet exercice d'influence s'exprime.

Une fois la question "de prendre part à quoi" et du "comment" clarifiée, il me semble que l'on a une image très précise de l'expérience ou des expériences que l'on veut évaluer. Tant que cette image n'est pas claire, je crois que le problème d'évaluation est un problème impossible, parce que l'on compare des choses différentes, ce que l'on veut évaluer ne se compare pas ensemble. C'est donc dire que, dans l'argumentation, l'évaluation comme telle ne porte que sur les résultats "ce à quoi on participe et comment on participe font plutôt l'objet d'une description que l'objet d'une évaluation". Cette façon de procéder a l'avantage de nous permettre de tenir certaines variables constantes et d'être plus clair sur ce qui est l'objet de l'évaluation qui nous préoccupe.

La question des résultats ramène celle des critères. L'avis des experts nous amène à distinguer trois (3) ordres de critères foncièrement différents. Certains nous proposent d'évaluer la participation en se référant d'abord et avant tout à des critères économiques, c'est-à-dire des critères d'efficacité et de rendement, d'augmentation des profits, d'augmentation des parts de marché, ainsi de suite. D'autres proposent d'évaluer les expériences en fonction de critères dits

psychologiques, c'est-à-dire de critères centrés sur les individus, leurs désirs, leurs besoins et leurs objectifs dans la réalité sociale. D'autres nous proposent d'évaluer la participation à partir de critères plus sociologiques, c'est-à-dire en prenant comme point de référence le fonctionnement d'ensemble de la société. Si on veut évaluer attentivement les expériences de participation, il faut distinguer les trois (3) types de critères.

Certains experts ont indiqué, qu'à leur avis, il était impossible d'éviter complètement les critères dits psychologiques, c'est-à-dire la satisfaction et les objectifs des individus qui s'engagent dans les expériences de participation qui ont été documentées. Il semble que, pour plusieurs, ce soit l'aspect le plus important à examiner, c'est-à-dire "que voulaient les individus", "quels étaient leurs objectifs" et "jusqu'à quel point, pour eux, l'expérience est satisfaisante"? Dans un tel cas, on mettra en évidence des dimensions comme les objectifs des personnes et leur satisfaction. Il arrivera même que l'on propose de maximiser la satisfaction des critères dits psychologiques par rapport à la maximisation des critères dits économiques.

D'autres nous ont, par ailleurs, suggéré d'évaluer la participation en fonction de critères économiques, c'est-à-dire en fonction de critères tels l'efficacité, le rendement, la productivité, l'augmentation des parts de marché, l'innovation et le développement. De tels critères permettent de positionner les expériences les unes par rapport aux autres, non pas en fonction des gens, mais en fonction des dimensions souvent utilisées en économique. Si on favorise ces critères, la logique du raisonnement nous amènera à dire que si l'expérience

n'augmente pas le rendement, la part de marché ou la productivité de l'entreprise, même si elle est une expérience de participation intéressante pour l'individu, elle doit être rejetée car elle ne permet pas de maximiser le critère fixé.

On peut argumenter, par ailleurs, que les expériences doivent être évaluées en regard de critères plus sociologiques, c'est-à-dire en fonction de l'harmonie sociale, de la qualité de vie dans la société et des interrelations entre les constitutifs de cette société. Si tel est le cas, on pourrait alors en arriver à dire que même si une expérience n'est pas pour les individus satisfaisante, ni ne permet pas de maximiser la dimension économique, cette expérience doit être acceptable et intéressante puisqu'elle permet à une collectivité de vivre, de se développer et de s'épanouir.

A mon avis, toutes les expériences devraient être évaluées en utilisant simultanément les trois critères. Je crois que c'est uniquement l'utilisation simultanée de ces critères qui permettra de sortir du bourbier dans lequel est placé le problème de l'évaluation des expériences de participation. Je ne crois pas qu'il soit possible, malgré toute la bonne volonté du monde, d'éviter soit les critères économiques, soit les critères psychologiques ou soit les critères sociaux. Si on utilise simultanément les critères, il sera possible de voir jusqu'à quel point on peut maximiser un critère par rapport à un autre. On sera alors peut-être amené à porter un jugement beaucoup plus nuancé sur l'expérience de participation. La coexistence des trois critères sera facile à accepter; par ailleurs, je crois que la difficulté principale apparaît lorsque l'on se pose la question à savoir si les trois critères doivent être positifs pour coexister, c'est-à-dire comment évaluer une expérience

si elle ne donne aucun résultat au plan économique ou si au plan social, elle représente un coût social énorme. Toutes les expériences de participation devraient être au moins neutres sur l'ensemble des trois critères et ce n'est qu'à partir de ce moment que l'on pourrait poser un jugement favorisant un critère ou un autre. Le fait d'être neutre permet les choix sociaux. Ainsi par exemple, il est possible qu'une expérience de participation qui, au plan économique, donne des résultats nuls soit reconnue comme valable parce qu'elle permet aux individus d'atteindre d'autres objectifs ou parce qu'elle permet, au plan social, de satisfaire d'autres préoccupations de la collectivité. Dans ce cas, je pense que l'on peut utiliser les critères les uns par rapport aux autres, mais le problème est totalement différent lorsque tous les critères sont négatifs.

V- QUELS SONT LES CHOIX QUI SE PRESENTENT AU COMITE

Après ce long discours, on peut se demander où aller; quelle route le Comité doit-il suivre? Il me semble que l'analyse que je viens de vous présenter nous propose trois choix dans lesquels le Comité pourrait s'engager.

A) Premier choix

Il serait possible de poursuivre l'étude des expériences de participation, c'est-à-dire choisir une ou des expériences et les analyser beaucoup plus en profondeur en fonction du modèle qui se dégage de la partie précédente de façon à dégager des conclusions beaucoup plus précises. La problématique qui s'imposerait alors serait sans doute celle d'étudier les expériences dans les entreprises à

capital-actions et d'examiner, dans toutes ces expériences, les modalités de participation que l'on peut y trouver.

Si l'on s'engage dans cette voie, je crois que le Comité sera amené, en conclusion de ses travaux, à répondre aux trois interrogations suivantes: quel comportement les gestionnaires et les hommes d'affaires doivent-ils avoir devant les expériences de participation? Quels sont les avantages économiques et sociaux des expériences de participation? Et, jusqu'à quel point l'entreprise (et la société québécoise) doit s'engager dans de telles expériences et, si elle le fait, jusqu'où doit-elle aller?

Je crois que cette voie est intéressante, mais il me semble qu'elle correspond plus à des objectifs d'un groupe de recherche. Dans ce sens, je serais porté à dire qu'il serait peut-être mieux que le Comité recommande au CPDQ de supporter des équipes de recherche, dont le mandat serait d'examiner les principales expériences de participation ayant cours actuellement au Québec. Le CPDQ pourrait adresser à ces groupes de recherche ses questions et espérer que cette démarche, plus scientifique et plus rigoureuse, permette de répondre, de façon satisfaisante, aux questions. En ce qui nous concerne, je crois que le plus loin que nous pourrions aller dans cette voie serait d'examiner une ou deux entreprises dites participatives de façon à ce qu'un contact plus personnel, plus qualitatif avec ces entreprises nous permette un jugement plus nuancé, plus éclairé.

B) <u>Deuxième choix</u>

Le groupe pourrait s'engager dans le développement d'une

typologie des expériences de participation. Il s'agirait alors de bâtir un modèle qui permette d'englober et de caractériser toutes les expériences de participation que l'on retrouve au Québec.

Les conclusions que l'on pourrait alors espérer d'une telle démarche seraient des conclusions permettant d'identifier ce qui différencie les formes de participation les unes par rapport aux autres, de juger dans quelles conditions telle sorte émerge ou se développe et d'évaluer la forme qui semble la meilleure en regard des conditions spécifiques à chacune des expériences. Il serait intéressant de s'engager dans cette voie, mais je suis, aujourd'hui, pessimiste quant aux possibilités d'obtenir des résultats avec cette démarche. Il me semble que si le Comité s'aventure sur cette voie, nous arriverons à des résultats dans deux ou trois ans et je crois que les objectifs du CPDQ se situent à beaucoup plus court terme.

C) Troisième choix

Le Comité pourrait choisir de s'interroger sur certaines questions fondamentales que nous posent les expériences québécoises qui nous ont été présentées. A mon avis, c'est la voie qui me semble la plus prometteuse pour le Comité et c'est celle qui est la plus susceptible de donner au CPDQ les résultats les plus intéressants à court terme et à moyen terme. Il est bien sûr que cette voie repose sur une analyse plus superficielle au plan scientifique; mais, par ailleurs, elle a comme avantage de permettre d'identifier des pistes d'exploration, d'intervention, susceptibles de signifier des directions souhaitables pour la société québécoise.

Les questions auxquelles on pourrait s'adresser sont les suivantes:

1. Doit-on orienter l'entreprise privée québécoise sur le modèle de la démocratie industrielle?

   Ceci reviendrait à dire, comme semble le proposer un certain mouvement syndical, doit-on inciter l'entreprise québécoise à s'orienter plutôt vers la démocratie industrielle que du côté de la voie traditionnelle du capitalisme? Il y a actuellement dans la société des jalons dans ce sens (que l'on pense au Comité de santé et de sécurité au travail ou au Comité de la Loi 101, et au Comité créé dans le cadre de la Loi des Affaires sociales et de la Loi du ministère de l'Education), mais il y a une marge entre quelques expériences et un projet social.

   Si l'on répondait que le Québec doit s'engager dans la voie d'une démocratie industrielle (parce que l'on postule que le projet de société québécoise au Québec doit d'abord et avant tout se modeler sur l'idéal démocratique), il faudrait se poser les questions suivantes: Quelle forme prendrait la démocratie industrielle du Québec? Serait-ce une forme de participation de tous au sommet? Serait-ce une forme de participation de délégués ou serait-ce une forme de participation à tous les niveaux? Et si l'on répondait oui à toutes ces questions, il faudrait encore identifier les objets sur lesquels s'exercerait la participation. Je crois, si l'on veut s'orienter vers la démocratie industrielle au sens propre, qu'il faut éviter que les interventions soient limitées à des facteurs d'hygiène, pour utiliser un terme popularisé par Herzberg, pour plutôt se lancer du côté de facteurs de développement ou de motivation.

2. Doit-on encourager l'encadrement légal des expériences de participation au Québec?

Plus spécifiquement: Le Québec doit-il se doter d'une loi des entreprises collectives? Le Québec doit-il légiférer dans les cas de projets de participation?

Certains experts nous ont proposé de créer une loi qui établirait des mécanismes de base de nature à protéger les expériences de participation. On a suggéré de créer une loi obligeant l'entreprise à informer ses membres de ses résultats et de ses mécanismes de gestion. D'autres ont suggéré que l'Etat intervienne pour protéger les actifs ou les biens que les individus investissent dans des entreprises dites participatives. On disait alors qu'il était préférable d'éviter que les individus enfouissent des sommes dans des expériences qui n'ont aucune chance de réussir.

A partir de ce qui s'est fait dans d'autres pays, on pourrait penser qu'une loi sur l'encadrement des expériences de participation est nécessaire. Dans ce cadre, on pourrait se demander quel rôle doit jouer ou devrait jouer les organes collectifs dans les projets de participation? On pourrait examiner, comme certains le souhaitent, si l'existence d'un syndicat est nécessaire à la présence d'une expérience de participation. Si tel est le cas, il faut se demander quel rôle précis aura le syndicat en regard des autres organes et, de plus, quelle sera l'influence de cette participation du syndicat sur son rôle traditionnel? Le syndicat sera-t-il alors amené à se départir de son rôle traditionnel de protecteur et d'intervention et,si tel est le cas, est-ce qu'on verra apparaître d'autres groupes qui assumeront le rôle des syndicats?

Comment traduire ce choix démocratique dans les entreprises privées à propriétaire unique? Comment traduire ce choix dans les entreprises publiques? Comment traduire ce choix dans les entreprises semi-publiques et dans les entreprises coopératives? De plus, si l'on décide de s'embarquer dans cette voie, comment harmoniser ces choix sociaux avec la réalité économique nord-américaine?

Il me semble, en effet, absolument utopique de penser que l'on puisse encourager des expériences de participation in abstracto des domaines économiques et des grands ensembles nord-américains. Si tel est le cas, il faut donc réfléchir à la participation non pas uniquement en terme de désirable, souhaitable socialement, mais il faut intercaler les trois critères dont nous avons parlé tout à l'heure et également prendre comme point d'analyse, non pas uniquement le Québec, mais l'ensemble de l'économie nord-américaine. Dans une telle problématique, on voit alors qu'il n'est pas facile de s'engager dans de tels choix sociaux, car les expériences de certains pays nous amènent à une grande prudence. Il semble de moins en moins possible d'examiner un choix social à l'état pur, de le proposer dans un microcosme en faisant abstraction des ensembles extérieurs où s'intègre ce microcosme.

3. Certains autres experts ont recommandé de ne pas proposer de législations à la participation, mais plutôt d'identifier les mesures qui permettraient d'agir aux frontières, aux limites des expériences de participation. Ces mesures auraient comme avantage à protéger les expériences en

cours et d'éviter certains risques dans lesquels pourraient vouloir s'aventurer des individus moins éclairés. Cette direction est sûrement fort intéressante, mais je me demande comment le Comité pourrait s'engager dans cette voie.

4. Vos suggestions...